

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA ADMINISTRACIÓN EN EL PROCESO EDITORIAL PARA
ELABORAR UNA REVISTA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIAO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A:

GABRIEL ARTURO ROMERO HERNÁNDEZ

ASESORA: LUZ ELENA PEREYRA RODRÍGUEZ

MÉXICO, D. F.

2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mis padres
A mis hermanos
A mis sobrinos.

AGRADECIMIENTO

*A la paciente guía de
Luz Elena Pereyra,
al apoyo siempre de la familia,
a los profesores de cuatro años,
a los de toda la vida,
a los amigos de todos lados,
a los que siempre han estado,
a la UNAM.
A todos, gracias.*

No quiero convencer a nadie de nada. Tratar de convencer a otra persona es indecoroso, es atentar contra su libertad de pensar o de creer o de hacer lo que le dé la gana. Yo quiero sólo enseñar, dar a conocer, mostrar, no demostrar. Que cada uno llegue a la verdad por sus propios pasos, y que nadie le llame equivocado o limitado.

Jaime Sabines

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
Primera parte. La empresa editorial	
1. La empresa	7
1.1 La idea de negocio	18
1.2 Concepción inicial del producto o servicio	23
1.3 Definir el negocio	26
1.4 La industria editorial (investigación de mercado)	32
1.4.1 CANIEM	32
1.4.2 Editores de revistas	34
2 La empresa editorial	35
2.1 Nombre, slogan y logotipo	35
2.2 Aspectos legales y laborales	38
2.2.1 INDAUTOR	39
2.3 La empresa editorial	41
3 Análisis de la situación	44
3.1 Factores externos	44
3.1.1 Factores macro	46
3.1.2 Factores micro	51
3.1.2.1 Papel y tintas	56
4 Viabilidad financiera y económica de la empresa editorial	72
4.1 Viabilidad financiera	74
4.2 Viabilidad económica	82
Segunda parte. Organización de la empresa editorial	
5. Organización administrativa	88
5.1 Administración	95
5.1.1 Finanzas	116

5.2 Mercadotecnia	117
5.2.1 Ventas	121
5.2.2 Distribución	126
6 Producción editorial	128
6.1 Planeación	131
6.2 Talento humano	131
6.3 Materia prima	132
6.4 Lugar de trabajo	135
6.5 Tiraje	136
6.6 El proceso productivo	136
6.7 Descripción de funciones	143
6.8 Contenido	152
6.8.1 Política editorial	154
6.8.2 Identidad visual	154
6.9 Formato	155
6.9.1 <i>Dummy o lay out</i>	155
6.10 Control de producción	158
Conclusiones	159
Anexos	
ANEXO 1	164
ANEXO 2	167
Fuentes Bibliográficas y Hemerográficas	168

INTRODUCCIÓN

Los conocimientos adquiridos en el estudio de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación nos permiten ejercer como editores profesionales en todo tipo de medios; sin embargo, con el avance de la tecnología y la nueva composición de las empresas, es indispensable adquirir conocimientos administrativos que nos permitan el óptimo aprovechamiento de los recursos con los cuales se cuenta en la organización para el cumplimiento de objetivos.

La hipótesis a probar es que la Administración es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos de los editores, principalmente cuando se trata de una micro, pequeña o mediana empresa. La dirección efectiva y perceptiva exige que todos aquellos responsables por el trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a sí mismos como administradores. Este es el sentido en el cual el término se emplea en esta tesis.

Estas son las páginas iniciales de una tesis sobre la creación y administración de una pequeña empresa cuyo único producto (como primera forma de financiamiento para algo mejor) es una revista. La idea surge de un intento fallido de varios estudiantes por constituir una revista especializada en comunicación durante nuestro último año en la universidad. Contábamos con el talento de los más, las ganas y disponibilidad de los menos. Pero tengo claro algo: una revista, por buena que sea, si no se administra eficientemente está condenada a morir. Por tanto, nuestro tema es la Administración en el proceso editorial para elaborar una revista.

En la presente tesis propongo la creación y un modelo de administración para una pequeña empresa editorial. El principal protagonista y objeto de estudio es el editor, pues la tecnología permite hacer una revista entre cada vez menos personas, claro, dependiendo de algunos aspectos, colocándolo en un sitio privilegiado y, al mismo tiempo, muy exigente; razón por la cual si un

comunicólogo aspira a ser editor de su propia revista necesita los conocimientos brindados por la Administración, no sólo pensando en excedentes económicos, sino en la optimización del uso de los recursos con los que cuenta una organización, así como en la proyección y promoción del talento humano.

El objetivo general es establecer la relación existente entre la edición y la administración en el trabajo de los editores de medios impresos, particularmente de revistas, destacando la importancia de la segunda a través de una propuesta de microempresa editorial que dé a los futuros editores una visión totalitaria para iniciarse en el campo de la edición de revistas.

Entiendo al editor como la persona responsable de una publicación periódica en cuanto a lo que el proceso editorial se refiere, además, en lo tocante a su financiamiento. En un negocio como el que se propone, y plantea en este trabajo pensando en una microempresa,¹ el editor, director de la publicación, se ocupa de allegar los recursos económicos, mantenerlos e incrementarlos a favor de la creación de excedentes, finalidad básica de la administración, en una parte o en dinero, páginas o calidad.

El editor se vuelve un administrador de los recursos con que cuenta una organización editorial, por pequeña que sea, proveyendo, calificando y evaluando los insumos para la producción, organizándolos, integrándolos, controlando y dirigiendo, con base en una planeación previa, para el logro de un objetivo y las metas establecidas.

Así pues, creo necesario que los estudiantes conozcan el proceso administrativo para que lo puedan aplicar en las diferentes áreas de la producción

¹ Dentro de las divisiones que existen para definir el tamaño de las empresas, hay algunas que se basan en las cantidades facturadas, otras en el número de sucursales dependientes de la matriz y otras por el avance tecnológico con el cual se opera. La ubicación dentro de las microempresas que adoptamos para nuestra propuesta, se sustenta en la cantidad de personas que laborarían en la misma, pues el avance tecnológico nos permite hacer más cosas con menos recursos humanos.

editorial de revistas impresas y se apoyen en él para el logro de los objetivos planteados.

Consecuentemente, los objetivos particulares son: nombrar y explicar los pasos básicos necesarios para la creación de una microempresa editorial, cuyo producto sea una revista; aportar los conocimientos necesarios para la instalación y funcionamiento de una empresa; analizar el trabajo de los editores con base en el proceso administrativo; mostrar los pasos a seguir para crear una revista; así como su secuencia nunca rígida; dar a conocer las acciones realizadas por los departamentos originados por la división del trabajo inherente a la producción editorial de una revista; ofrecer un panorama general de las actividades correspondientes a otras ramas de estudio necesarias en la publicación de revistas.

Para ello investigué directamente con la gente que realiza actividades similares dentro del ramo editorial a través de entrevistas y cuestionarios; acudimos a la cámara de la industria en cuestión; asimismo hicimos con académicos del área administrativa, recolectando información tanto bibliográfica como hemerográfica sobre temas como planeación, creación de empresas, comunicación, metodología, redacción, publicidad, comercialización, leyes, administración, diseño, diccionarios, derecho, en fin, más de 50 fuentes escritas. Luego el vaciado de la información separándola por temas para leerla discriminadamente, interpretarla y plantearla de acuerdo con nuestro objetivo. Las siguientes páginas contienen el resultado.

La tesis la dividí en dos grandes áreas: la primera se compone de cuatro capítulos y se orienta a la generación de la empresa como tal; la segunda, de sólo dos capítulos, a su operación.

En el primer capítulo trabajo la idea de negocio y llevamos al lector un poco de la mano en la concepción del producto, en este caso una revista, pero aplica a

cualquiera, incluso servicios. Definido el negocio, damos una vuelta por la cámara de la industria y el análisis específico del mercado de revistas.

El segundo capítulo aborda la imagen corporativa o institucional de la empresa así como aquellos aspectos legales insalvables al momento de constituir una empresa editorial.

Todo proyecto de inversión atraviesa por un estudio de mercado. En el tercer capítulo propongo una estructura para conseguirlo sin ser tan exhaustivo pero sin olvidar, tampoco, ninguno de los aspectos indispensables para tomar decisiones con menor incertidumbre. Aprovecho las páginas del apartado para hablar de los proveedores y de dos insumos importantes en la producción de la revista como un producto: papel y tintas, cuyo conocimiento es básicos para cualquier editor de medios impresos.

El propósito del cuarto capítulo es tratar de develar cómo se hace viable una empresa editorial y justificar la coexistencia de dos principios, en apariencia contradictorios: la fidelidad del editor a sus convicciones literarias, consecuente con una política editorial, y el cuidado de los aspectos administrativos y financieros que salvaguarden la continuidad de su negocio.

Se presentarán algunos conceptos generales de administración y herramientas básicas para el control económico-financiero y se reflexionará sobre las peculiaridades de la relación entre autor y editor, a fin de proveer los elementos necesarios para una gestión ordenada y sin mayores sobresaltos que los inherentes a una actividad caracterizada por el riesgo permanente y sus bajos índices de rentabilidad.

Este material no ha sido concebido para los profesionales de la edición, sino para aquellos que aspiren a serlo. El quinto capítulo presenta un modelo de organización administrativa basado en la comunicación y con un enfoque

humanista, respetando la naturaleza misma del ser humano y su participación en las empresas entendiéndolas como necesarios esfuerzos colectivos. Abarcamos en él el área de finanzas, mercadotecnia, ventas y la distribución de la revista.

El sexto capítulo, ahora sí, se enfoca en el estudio de la producción editorial. La división del trabajo dentro de la misma, las actividades por área o función y su integración.

Pocas cosas en la vida he saboreado tanto como terminar la tesis puesta ahora en sus manos. He tardado demasiado tiempo en concluir, principalmente, por lo amargo que es aceptar mi nulo estatus de alumno en la Universidad por cuyo ingreso pasé varias noches de desvelo estudiando. No me arrepiento, fue, sin duda, la mejor época de mi vida.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA EDITORIAL

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA

Quien entre en el negocio editorial sin haber profundizado en los prosaicos y aburridos detalles del negocio, sin conocer su compleja organización y sus realidades financieras, no hará más que provocar un desastre.

Sir Stanley Urwin

Quizás no existan áreas más importantes de la actividad humana que las de **comunicar** y **administrar**, ya que la tarea de administrador, a todos los niveles y en todo tipo de organizaciones, consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos establecidos¹; el comunicador es un elemento indispensable para cualquier toma de decisiones por su labor proveedora de información y la búsqueda de mejores canales para transmitir el mensaje adecuado a la persona o grupo social indicado. En otras palabras, del administrador depende la asignación de funciones necesarias que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos colectivos y del comunicador la aportación de los elementos necesarios para la toma de decisiones.

Desde que las personas empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad depende cada vez más del esfuerzo de grupo, y en tanto los grupos organizados se han hecho más grandes, la tarea del administrador adquiere mayor importancia.

El objetivo de esta tesis es estudiar a los editores en sus tareas dentro del proceso editorial para la realización de una revista como administradores del mismo y con las funciones que realizan –organizar y resumir el conocimiento

¹ Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Weihrich, Heinz. *Administración*, 8a ed; México, Mc Graw Hill, 1985. p. 27.

básico en que se funda su labor- para que logren mejor este trabajo, tan importante para el progreso social.

Según lo han determinado varios autores y administradores, el análisis del conocimiento administrativo se facilita mediante su organización clara y útil. Como una primera división del conocimiento, los autores citados clasifican las funciones básicas de los administradores en: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Así, los conceptos, los principios, teoría y técnicas están organizados según estas funciones.

Existen otras formas de clasificar dichas funciones, pero la que se emplea aquí posee la ventaja de ser completa, divisible en partes que permiten un análisis lógico, y práctica en cuanto las presenta como las ven los administradores más perceptivos. Además, esta clasificación distingue con claridad las tareas administrativas de las que no lo son, como finanzas, producción y comercialización (también mencionadas en el trabajo), y permite discernir los fundamentos de la labor del administrador como tal.

Las reglas administrativas establecen un orden, ciertos principios que posibilitan el adecuado funcionamiento de la organización y el logro de los propósitos que se han trazado quienes la integran. Una adecuada administración permite organizar los recursos humanos y materiales de los que se dispone para la obtención de los objetivos, tanto de una empresa como de una entidad sin fines de lucro.

Recuérdese que el trabajo editorial no se cumple en el vacío ni en un sistema ajeno a influencias externas. Todo lo contrario. Los administradores siempre deben tener en cuenta que las diferentes influencias, tanto internas como externas, afectan su trabajo en la organización.

¿Podría un gerente de ventas dirigir a un grupo de vendedores sin considerar los factores internos como la ingeniería de las empresas, la manufactura y la publicidad, e influencias externas como las condiciones económicas, el mercado, el estado de la tecnología y su influencia sobre el producto, las reglamentaciones gubernamentales, las complejas situaciones y presiones sociales, así como las actitudes y otros factores personales que los vendedores traen de su ambiente familiar, educativo, etc.? De igual modo, ¿intentaría el editor general de una revista tomar decisiones sin tener en cuenta la multitud de influencias tanto internas como externas de la empresa?

¿Por qué administrar?

La administración es esencial en toda cooperación organizada, así como en todos los niveles de organización de una empresa. Corresponde ejercerla al líder. En sus contactos con varias empresas y organizaciones, los autores han oído decir con frecuencia que el “problema” de la empresa está en la **administración**, es decir, en las personas pertenecientes a los niveles más altos de la organización.

La gestión de las organizaciones recurre en una disciplina, la administración, que ha trascendido lo empírico, sistematiza procedimientos y reflexiona sobre su problemática específica en el ámbito académico.

El proceso de administración de una editorial se construye a partir de ciertos preceptos filosóficos que le dan su razón de ser y que van más allá de los objetivos materiales que, imperiosamente, toda empresa debe perseguir.

Las dificultades y deficiencias aparecen en cualquier nivel; por ello, la dirección efectiva y perceptiva exige que todos aquellos responsables por el trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a sí mismos como administradores. Este es el sentido en el cual el término se emplea en esta tesis.

Es claro, por otra parte, que una situación determinada adquiere características especiales según los niveles de una organización o los tipos de empresas, que el alcance de la autoridad varía, los problemas por resolverse son muy diferentes y que quienes desempeñan cargos administrativos también cumplan otras funciones, ser vendedor, ingeniero o financiero; pero el hecho principal es, como administradores: quienes obtienen mejores resultados mediante el establecimiento de un ambiente adecuado para el desempeño de grupo, siempre llevan a cabo las mínimas funciones.

La propuesta que lanzo en la tesis apunta en dirección a la formación de una microempresa editorial, en la cual, dados los recursos con los cuales se podría empezar, el editor hace las veces de administrador, vendedor, corrector, redactor y hasta de diseñador, pues el poco personal que se puede emplear así lo requiere y lo probaremos con la mención de algunos casos en el desarrollo del texto.

Con todo, las personas que desempeñan un papel administrativo rara vez dedican todo su tiempo y talento a la administración, pues casi todos los puestos de una organización comprenden tareas no administrativas. Este fenómeno es más pronunciado a medida que se desciende en la jerarquía organizacional: el número de tareas no administrativas tiende a crecer. Sin embargo, este hecho no debe hacernos subestimar de ninguna manera, la importancia fundamental de la administración.

Los ejecutivos de empresas comerciales a veces dicen que los gerentes de alto nivel tienen un objetivo: obtener utilidades. Como se verá en capítulos posteriores la utilidad es sólo una medida del excedente de los ingresos de una empresa sobre los costos. En un sentido muy real, el objetivo de todo administrador debe ser lograr "excedentes". Por tanto, su tarea debe ser crear el ambiente para que los individuos contribuyan al esfuerzo de grupo y logren los objetivos con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo, inconvenientes y

materiales. Para que el administrador compruebe si los esfuerzos de quienes dependen de él son eficaces y efectivos, es decir si logran su objetivo al menor costo o más, debe conocer cuáles son los objetivos comunes, los cuales deben ser verificados, con el fin de que el administrador tenga una medida de la eficacia y de la efectividad de su grupo, de sí mismo y, en lo posible, conocidos por todos aquellos que de él dependan.

Así, el objetivo de los editores de revistas es, en esencia, el mismo en las empresas comerciales y en las que no lo son. También es el mismo en cada nivel. El presidente de la corporación, el Regente de la ciudad, el director de hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el dirigente de *boy scouts*, el obispo, el entrenador de fútbol y el Rector de la Universidad, todos en cuanto administradores, tiene las mismas clases de objetivos. El propósito de sus empresas o departamentos puede variar, y también puede ser más difícil de definir en una situación que en otra, pero su fin administrativo básico es el mismo.

El editor

De acuerdo con el *Diccionario del periodismo* de Antonio López, un editor es aquella “persona o empresa que crea y mantiene una publicación desde el punto de vista económico. (...) en los países anglosajones y franceses se llama a veces “editor” al director de una publicación”². Analizando la definición expuesta, entendemos al editor como la persona responsable de una publicación periódica en cuanto a lo que el proceso editorial se refiere, además, en lo tocante a su financiamiento. En un negocio como el que se propone, plantea y define en este trabajo pensando en una microempresa³, el editor, director de la publicación, se ocupa de allegar los recursos económicos, mantenerlos e incrementarlos a favor

² López de Zuazo, Antonio. *Diccionario del periodismo*. Madrid, Pirámide, 1977. p. 71.

³ Dentro de las divisiones que existen para definir el tamaño de las empresas, hay algunas que se basan en las cantidades facturadas, otras en el número de sucursales dependientes de la matriz y otras por el avance tecnológico con el cual se opera. La ubicación dentro de las microempresas que adoptamos para nuestra propuesta, se sustenta en la cantidad de personas que laborarían en la misma, pues el avance tecnológico nos permite hacer más cosas con menos recursos humanos.

de la creación de excedentes, finalidad básica de la administración, en una parte o en dinero, páginas o calidad.

Así pues, el editor se vuelve un administrador de los recursos con que cuenta una organización editorial, por pequeña que sea, proveyendo, calificando y evaluando los insumos para la producción, organizándolos, integrándolos, controlando y dirigiendo, con base en una planeación previa, para el logro de un objetivo y las metas establecidas.

En México, el gremio acostumbra llamar editor a la persona dedicada a la coordinación y cuidado del contenido para su publicación; sin embargo, varios autores y editores coinciden en definirlo como el encargado de supervisar y dirigir el trabajo editorial.

El verdadero alcance de la condición de intermediario del editor está acertado y sucintamente enunciado por Manuel Aguilar: “él editor no vive económicamente de su propia cultura; vive de la cultura ajena, a la cual sirve y de la que resulta altavoz y vehículo difusor”⁴.

Aleida Gómez Campuzano, editora del periódico *unomásuno*, comentó que su labor consiste en hacer un titular que llame la atención de los paseantes, “editar es mucha presión, no puedes serlo sin saber nada, requieres muchísima experiencia”. Después de instruirnos sobre varios tipos de editores, se detiene en el de mesa, el cual “procesa el texto para hacerlo del estilo del diario; le añadirá especificaciones electrónicas para asignarle elementos tipográficos y el ancho de columna que tendrá la página; adaptará la extensión al espacio asignado para el artículo; lo titulará siguiendo los dictados de la diagramación; decidirá cuáles fotos o ilustraciones utilizar, según sea el caso; escribirá los pies de foto”⁵.

⁴ Sagastizábal, Leandro de; Esteves, Fernando, comps; *El mundo de la edición de libros*; México, Paidós, 2002. p. 37.

⁵ Entrevista realizada por Gabriel Romero en junio de 2002.

En *unomásuno* cuentan con correctores de estilo que, luego de revisar los textos, se los pasan a los editores, éstos los cabecean y forman las planas, excepto la primera que es organizada por la subdirectora en una junta editorial. Cuando ya ha sido aprobada la edición para el día siguiente, se pasa a los tipógrafos para que hagan los negativos y los dejen preparados para la impresión.

La edición es, pues, “un elemento clave en la operación de una sala de redacción. Si en ese estrato de la estructura –vale decir, sin ese eslabón en la cadena de procesamiento de la información-, el contenido del diario será defectuoso, y no se cumplirá el objetivo de todo proceso informativo de maximizar la cantidad y actualidad de noticias en tensa lucha contra el reloj y el momento del cierre”, opina Carlos Verdecia, director de *Newsweek en español*⁶.

El tamaño de una organización hace que el trabajo o definición de las tareas del editor se multiplique o disminuya, es decir, cuanto más grande es la organización, mayor división del trabajo existe, por tanto, menos responsabilidades para un editor. En cambio, más adelante veremos que si la empresa es más pequeña, las tareas del editor aumentan al grado de volverse un encargado de todo y sólo recurrir a asistentes.

Lo anterior es posible sólo gracias a los avances tecnológicos iniciados con la creación de las computadoras personales, el procesador de textos, los diferentes *softwares* herramientas del trabajo editorial y reforzados, por último, por la *internet*, la red de redes, gracias a la cual la información viaja a gran velocidad desde cualquier parte del mundo de una computadora a otra, en cuestión de segundos, sin necesidad de la presencia física de las personas.

Otra variante depende de la prontitud con la que habrá de hacerse el trabajo. En un periódico como el mencionado, debido al poco tiempo con que

⁶ Respuesta a un cuestionario enviado vía correo electrónico a Carlos Verdecia pues debido a sus ocupaciones no me pudo recibir.

cuentan los editores, hay varios tipos de éstos y su labor puede reducirse hasta la sola corrección de los textos. Así pues, como mi intención es vincular el trabajo del editor con las tareas administrativas, el paradigma serán las empresas pequeñas donde su responsabilidad es mayor y sus tareas totales, al grado de depender casi al ciento por ciento el producto editorial de ellos o ellas.

La edición es un trabajo que exige calidad para generar calidad. Necesita de un editor sensible y astuto que sepa presentar los productos de manera atractiva, resaltar las cualidades de éste y lograr su introducción en el mercado.

Por tanto, el editor privado es un hombre de negocios, un comerciante atento a las necesidades y gustos de los lectores consumidores y de los anunciantes. Se auxilia y asesora por especialistas, no debe descuidar los aspectos financieros de sus operaciones y la competencia de otras empresas; propone al escritor la redacción de determinado artículo, esboza el tema, elabora anticipadamente el índice, anticipa dinero al autor; luego revisa minuciosamente el trabajo del escritor, lo corrige, sugiere cambios, los efectúa, encarga a un fotógrafo o a un dibujante las ilustraciones, escribe la editorial y diseña la portada. En suma, editar “supone la realización de una serie de tareas que tienen como finalidad el lograr que una obra se difunda entre el mayor número posible de lectores”⁷.

Como responsable del cuidado de la preparación de un texto, el editor posee el conocimiento sobre las actividades editoriales: diseño, diagramas, composición, formación, fotomecánica, impresión, corrección de estilo y de pruebas; así como de administración de los recursos materiales disponibles, tecnológicos y saber dirigir al equipo editorial, es decir, todas aquellas personas que participan de manera directa en la producción de una publicación.

⁷ Plotnik, Arthur; *Los elementos de la edición, una guía moderna para editores y periodistas*. México, Publigráficas, 1989, p. 62.

El trabajo de los editores comienza cuando planean el contenido. En seguida mandan las órdenes de trabajo a los reporteros, elaboran la red de manera conjunta, si los hay, con el jefe de redacción, el diseñador y los vendedores de publicidad. Posteriormente, y a la fecha señalada en los calendarios elaborados, reciben el manuscrito, corrige las faltas gramaticales y ortográficas, las construcciones sintácticas o cualquier otro detalle. En algunas editoriales son los encargados de todo el proceso de edición. Al terminar se realiza la corrección de estilo. El siguiente paso es el diseño, en el cual se determina el número de páginas, el total de líneas por página, tamaño y tipo de letras y las imágenes. Pasa, entonces, a galeras, tantas como sean necesarias hasta dejar limpio el texto. Siguen las pruebas azules, su pronta impresión y encuadernación, generalmente a caballo o empastado. Una vez terminado el producto sólo resta distribuirlo.

Nicolás Cabral, editor de *La Tempestad*, resume así su trabajo: “yo decido qué se publica y me encargo de ordenar los artículos que recibo vía internet. Lo primero es corregir el estilo, verifico la ortografía o algún error de dedo. Después de que se publica la revista del mes, se informa a todos nuestros colaboradores los temas que deseamos tratar en el siguiente número. Aceptamos sugerencias, pero la última decisión en cuanto a la línea editorial es mía”⁸.

Egresado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y actualmente editor de la sección Destinos del periódico *El Universal*, Alejandro Jiménez define su trabajo: “el editor es el que se encarga de recibir todas las notas que llegan a esta sección, las corrige, las cabecea, manda a los reporteros a cubrir los eventos, y conjuntamente con el secretario de redacción, elabora el diseño para distribuir los espacios de publicidad y de notas, cuáles van en primera plana, en páginas de interiores, cuáles tienen más espacio para poner información.

⁸ Entrevista realizada en la UAM Azcapotzalco en el marco de la presentación de la revista *Rebeldía* a la cual Cabral asistió como comentarista.

“Un editor, adiciona, se emplea en periódicos, revistas, libros, cuentos, folletos; un editor encuentra trabajo en todos los medios impresos que existan”⁹.

Dentro del trabajo editorial, el editor tiene dos responsabilidades ineludibles: la búsqueda de manuscritos para su publicación y la corrección y preparación de dichos manuscritos para presentarlos a la imprenta.

La búsqueda del manuscrito consiste en la evaluación que el editor hace de un texto para decidir si vale la pena su impresión. El proceso significa la lectura del material por parte del editor y, en caso de ser necesario, de un especialista. El objeto de la revisión es evitar los materiales *impublicables*, es decir, aquellos faltos de calidad.

Una definición más administrativa nos dice que el editor es la persona o institución encargada de la difusión de una obra, costeando la publicación y Administrándola comercialmente. Se encarga de planear, organizar y estructurar la información que se va a publicar, su labor tiene que ver con la visión integral del periodismo y el vínculo social que se pretende manejar. En el editor recaen las responsabilidades comerciales, artísticas y lucrativas en la venta de un producto determinado. Sobre todo, el trabajo del editor consiste en articular y dar sentido a las actividades realizadas por el autor, los diseñadores, los dibujantes y todos aquellos involucrados en el proceso de impresión.

Con el firme propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de empleo de los egresados de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Autónoma de México, la presente tesis ofrece información para la creación de una productora de revistas impresas con la cual los estudiantes puedan volverse emprendedores en el área de negocios. Sé, claro,

⁹ Entrevista “de banqueta” hecha mientras boleaban los zapatos a Jiménez en los alrededores de las instalaciones del periódico.

que la fórmula que presento no es, ni debe ser, la única ni la mejor, pero trataré que sea lo más completa y sustentada posible.

Para ello investigamos directamente con la gente que realiza actividades similares dentro del ramo editorial, además de otras fuentes de importancia para el cumplimiento de los objetivos.

El interés por el desarrollo del tema tiene su origen en la experiencia que tuve como parte del grupo de estudiantes que dimos vida, aunque efímera, a la revista impresa *Comunicarte*. Siendo una gran idea en cuanto producto, atribuyo su corta existencia al desconocimiento de técnicas administrativas para el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Así pues, creo necesario que los estudiantes conozcan el proceso administrativo para que lo puedan aplicar en las diferentes áreas de la producción editorial de revistas impresas y se apoyen en las técnicas administrativas para el logro de los objetivos planteados.

La tesis está enfocada principalmente a quienes ejercen el liderazgo en grupos de trabajo, pues en cualquier organización es necesario que una persona o un grupo determinen el rumbo que haya que seguir.

El panorama se amplía con la información sobre legislación, investigación de mercados, proveedores y distribuidores, además de los requisitos que las instituciones encargadas de otorgar los créditos requieren para el financiamiento de proyectos.

1.1 LA IDEA DE NEGOCIO

Todo empieza por una idea, dicen algunos sabedores; la idea de hacer una revista sobre algo, temática o no, especializada o institucional. Otros que también saben, aseguran que el inicio está en la detección de una necesidad: la de la sociedad por ser informada. Yo, desde mi vasta inexperiencia, me aventuro a decir que empieza por, al menos, tres necesidades, las cuales se conjugan en un mismo espacio-tiempo aceptando, claro, una como detonante: la de información para la sociedad, la de los anunciantes o contratantes de editores por dar a conocer sus productos o servicios y las del grupo o individuo que realiza la revista. Sin duda, alguna de estas tres partes deberá tener la iniciativa, pero si falta cualquiera de las otras dos, seguramente estaremos hablando de la corta vida de una publicación impresa, a menudo desapercibida.

Para efecto de la presente tesis, me basaré en la suposición de ser quien quiere hacer una revista, el de la “iniciativa”. Lo primero es el proyecto de empresa. Si la idea inicial es de uno solo, entonces tendrá que realizar un proyecto sustentado y convincente dirigido, inicialmente, a las personas con las cuales desea dar vida a su empresa; luego a quienes quiere que lean la revista y, por último, pero no por estar al final menos importante sino todo lo contrario, a quienes desee vender el servicio de anuncios (existe la alternativa de que esa persona haya sido contratada para diseñar un proyecto de revista de tipo interno para una organización privada o gubernamental, o cualquier otra organización, la cual confíe en el trabajo de editor por sus antecedentes o lo ponga a prueba y lo evalúe de acuerdo a los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado o, simplemente, busque informar a los integrantes de la organización sobre lo que ésta hace, pero no es ese nuestro objetivo así que no me complicaré).

Entro, pues, a la etapa de planeación. Si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera de ellas. Ésta es la función de la planeación; que entre todas las funciones administrativas, es la

fundamental. Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la determinación de las formas de alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos preseleccionados.

Planear es en esencia decidir qué objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será el responsable en cada una de las acciones necesarias. La planeación se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa, su tarea es exactamente la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

Puesto que “las operaciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones administrativas”¹⁰.

El proyecto deberá comprender el qué y el cómo. Orientar la empresa al mercado y al consumidor le da otra enorme ventaja: les permitirá ir cambiando o evolucionando su empresa conforme se modifica el mercado, pues éste es muy cambiante.

Nuestro trabajo será orientado hacia la creación de una microempresa de tipo editorial, tomando para ello recurrentemente el ejemplo de la revista *Comunicarte*, surgida del trabajo de la clase de “Edición de originales” impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, por la profesora Luz Elena Pereyra Rodríguez, donde se produzca una revista que permita el autoempleo de un grupo de universitarios y

¹⁰ Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Wehrich, Heinz. *Administración*, 8ª ed; México, McGraw-Hill; 1985, p. 112.

combatir con ello la falta de espacios suficientes donde puedan aplicar sus conocimientos.

“Las empresas micros, pequeñas y medianas, son las que proporcionalmente crean y absorben más puestos de trabajo”¹¹; pues la formación de nuevas empresas tiende a contribuir a la mejor distribución de los ingresos y las riquezas. Además, es este sector productivo el que más contrata fuerza de trabajo y en el cual se sustenta el verdadero crecimiento económico de un país.

El beneficio que se tiene con esta obra es que el lector que tenga la idea de iniciar una empresa editorial, pueda de una manera fácil, económica, encontrar en forma clara, organizada, secuencial, además aplicativa, los criterios, lineamientos y técnicas para dar el primer paso en la planeación de una nueva empresa: explorar las posibilidades de mercado y la probable aceptación comercial de los productos, servicios o el negocio que se tenga en mente.

“Miles de jóvenes salen de las escuelas listos para pedir un empleo, tocan las puertas del sector público y no tardan en darse cuenta que éste se está contrayendo como consecuencia de la crisis que ha vivido, de los cambios ideológicos de México y el mundo; tocan las puertas de las empresas privadas donde no hay lugares suficientes; y, como si todo esto fuera poco, resulta que pueden ser muy poco productivos. Ahora es cuando necesitamos una educación familiar y escolar que genere jóvenes emprendedores, que salgan al mundo no para ver quién les da empleo, sino que tengan la visión, el valor, la iniciativa y el orgullo por emprender que les permita, no sólo crear su propio empleo, sino también el de otros mexicanos”¹².

En una conferencia ofrecida por el Felipe González, organizada por Carlos Slim en el Auditorio Nacional, el expresidente español fue inquirido sobre cómo los

¹¹ Leytte Salazar, Jorge; *Cómo iniciar una pequeña empresa*, 2ª ed, México, CECOSA, 2001. p. 2.

¹² *Ibidem*, p. 15.

estudiantes de la UNAM podíamos hacer para conseguir empleo en alguna empresa si la discriminación de la cual éramos objeto se acentuó con la huelga estudiantil del 99. González respondió que en lugar de estar pensando en conseguir trabajo dentro de una organización importante, por qué no devolver algo de lo que la sociedad nos había dado generando empleo, no solicitándolo. Además, mencionó que siendo tan pocos los jóvenes que accedemos al nivel universitario en nuestro país, corresponde a nosotros iniciar una nueva cultura de emprendedores asegurando, por si fuera poco, que son las micro, pequeña y mediana empresas, las principales impulsoras de las economías de los países desarrollados.

Todas las actividades requieren la aptitud o vocación adecuada, natural o desarrollada. “Los interesados en los negocios tenemos tres personalidades que conviven en nuestro interior: el emprendedor, el administrador y el técnico. El emprendedor es el visionario, el soñador, la energía, la imaginación. Vive en el futuro, nunca en el pasado y raramente en el presente. Es el innovador, el estratega, el creador de nuevos métodos para desarrollar mercados. (...) El administrador es pragmático, metódico. Sin él no habría planeación, organización, control. El administrador ve problemas donde el emprendedor ve oportunidades. (...) Son personalidades compatibles: sin el emprendedor no habría problemas por resolver para el administrador, y sin el administrador no podría haber negocio. (...) el técnico vive en el presente y es profeta en la realización de actividades, eso sí, una por una. Es feliz controlando el flujo de la operación del trabajo. Pensar en nuevas ideas para él, es perder el tiempo: todo se reduce a metodología, pero no a ideas”¹³.

El objetivo es ver a la empresa como la forma de crecer y superarse, de servir a una sociedad. “Su actitud y (éxito) como empresario debe basarse en orientarse a conocer y servir al consumidor, para ofrecerle un producto o servicio

¹³ Huerto Lange, Juan; “Franquicias, el mito del emprendedor”, en *Revista Expansión*, 16 de octubre de 1991.

que le satisfaga y prefiera, a cambio, claro, de una utilidad para usted o su empresa”.¹⁴

La tarea inicial es grabar en la cabeza que no se puede si se intenta sólo. Emprender un nuevo negocio, del giro que sea, es muy difícil de llevar a buen puerto en el corto o largo plazo si pensamos que todos los conocimientos necesarios para ello se obtienen de los libros. La principal fuente de información es la experiencia, pero no la nuestra, la de los nuevos comerciantes, porque no la tenemos, sino la de la gente que lleva años en el negocio, pensando nuestra organización como un sistema dentro de otro sistema más grande al cual creemos conocer, pero que en realidad no sabemos nada. Y no sólo si somos principiantes como comerciantes del ramo, sino es condición *sine qua non* si nunca se han desempeñado en la actividad. Las asesorías de otras personas son una inversión sostenida en términos de supervivencia, aunque nada garantiza el éxito. Las barreras serán mejor salvadas cuando contamos con la experiencia, los conocimientos y los contactos necesarios de nuestro lado.

Comer con algunos editores de revistas, realizar prácticas profesionales, cuestionar a los académicos que han laborado o laboran en alguna publicación impresa o sólo visitar algunas instalaciones y platicar con quienes ahí trabajen será de mucha utilidad antes de iniciar el negocio. Asimismo, acudir a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), puede resultar provechoso en términos de capacitación, experiencia, relaciones con otros empresarios del gremio, cursos y demás actividades con que cuenta.

Lo primero que hay que averiguar (hasta tener una certeza razonable) es si nuestra idea de producto o servicio tendrá una adecuada aceptación en el mercado, esto es, que será capaz de interesar y crear demanda de un grupo de consumidores. Las cosas tiene un orden, y en el actual estado de los negocios lo

¹⁴ Leytte; op. cit., p. 12.

primero es reconocer o anticipar las posibilidades de éxito comercial. Debemos producir lo que se considere que sea vendible.

Sobre todo, olvida el pensar que una vez iniciado el negocio el dinero llegará por consecuencia lógica. “Se necesita de seis meses a un año para que el negocio les pueda pagar un sueldo decente. Los gastos iniciales siempre sobrepasan los primeros ingresos”¹⁵.

Tanto para ganar la preferencia del consumidor como para seguir sus cambios, juegan un papel básico la creatividad y la innovación. La innovación es llegar a ofrecer mejores o distintas soluciones a necesidades existentes y a las nuevas que aparezcan. La creatividad es su antecedente, esto es, concebir esas otras soluciones; la innovación es analizarlas, evaluarlas y ofrecerlas¹⁶.

1.2 CONCEPCIÓN INICIAL DEL PRODUCTO O SERVICIO

El propósito de este capítulo es tratar de develar cómo se hace viable una empresa editorial y justificar la coexistencia de dos principios, en apariencia contradictorios: la fidelidad del editor a sus convicciones literarias, consecuente con una política editorial, y el cuidado de los aspectos administrativos y financieros que salvaguarden la continuidad de su negocio.

Se presentarán algunos conceptos generales de administración y herramientas básicas para el control económico-financiero y se reflexionará sobre las peculiaridades de la relación entre autor y editor, de modo de proveer los elementos necesarios para una gestión ordenada y sin mayores sobresaltos que los inherentes a una actividad caracterizada por el riesgo permanente.

¹⁵ Bangs, David; *Cómo arrancar tu propio negocio*, México, Pax, 1999, p. 5.

¹⁶ Leytte, op. cit., p. 20.

Una vez que se decide arriesgar dinero, tiempo y algo más al emprender un negocio, habrá que tener delimitada, de manera preliminar, cuál va a ser la publicación impresa sobre la cual se basará la producción y la economía de la misma empresa. Se trata de plantear el perfil, el *dummy*, del negocio y el producto. Claro está, no se trata de saber exactamente cómo va a ser, sino de comenzar a aclarar la propuesta, si será temática, especializada, de cuantas secciones, el número de páginas, el papel, la casa impresora, la distribución, etc.

Definamos, entonces, qué es una **revista**. Las revistas son consideradas como un medio de comunicación permanente, pues tanto sus lectores primarios como secundarios, generalmente las conservan. Son coleccionables, tienen **pass over**¹⁷, profundizan en temas tratados. La revista se caracteriza por su presentación agradable: está impresa en papel de buena calidad que permite la reproducción en cualquier forma. Toda revista pretende satisfacer una necesidad de información de alguien o algunos.

“Las revistas son un medio de comunicación permanente que selecciona a sus lectores y se adapta a la vida de éstos”¹⁸. Así, su anuncio tiene una mayor exposición en la mente del posible consumidor. Son leídos repetidamente por sus compradores y por sus lectores secundarios. “Si los artículos o las ilustraciones resultan interesantes para el lector, éste puede conservar, coleccionar e incluso encuadernar las revistas”¹⁹.

Las revistas son medios impresos de circulación masiva y son productos comerciales y medios de venta a la vez.

Otra definición de lo que es una revista la encontramos en el trabajo de Eva Oseguera: “La revista es una publicación periódica que se imprime en cuadernos separados, siguiendo una estructura básica y que contiene escritos sobre varias

¹⁷ Se entiende por *pass over* el número de personas que leen o miran un sólo ejemplar de una publicación.

¹⁸ Beltrán y Cruces, Raúl Ernesto; *Publicidad en medios impresos*; México, Trillas, p. 20.

¹⁹ *Ibidem*; p. 72.

materias o sobre una en particular”²⁰. Más técnica, este concepto de revista nos habla de que una revista respeta, o debería hacerlo, periodos de tiempo determinados para su salida número tras número y puede ser temática o miscelánea, depende de la oferta y la demanda. Afirma la misma y la acredita como medio masivo Raúl Beltrán al mencionar que “todo sustrato en el que mediante las técnicas de las artes gráficas se estampa el mensaje, es un medio impreso”²¹.

Definimos, entonces, a las revistas como un medio impreso de comunicación compuesto de dos propuestas: una, información útil para un segmento de mercado de lectores y, dos, vehículo publicitario de permanencia prolongada para los anunciantes.

La estrategia a seguir por una firma al iniciar tiene, básicamente, dos vertientes. Una es el sondeo constante entre los lectores con cuestionarios encartados en los ejemplares que se complementan con estudios de agencias de investigación. No se trata de proponer cosas y hacer que funcionen. Si se quiere hacer una revista nueva hay que preguntarse ¿para quién es?, ¿qué debe contener?, ¿es lo que quiere mi lector?, ¿qué tan grande es el universo de lectores al que quiero llegar?, ¿existe competencia y qué ofrece ésta?

La clave es estar al pendiente del interés del lector, tomar en cuenta la voz del anunciante y tener una comunicación adecuada con ambos, porque los dos son columnas del producto editorial. Aun cuando esto pareciera obvio, no lo es, incluso para empresas con años de experiencia y que cuentan con una cantidad considerable de títulos.

El **objetivo de la revista** es brindar a los lectores información de óptima calidad, recabada con ética y que otorga al mismo tiempo beneficios. El hombre contemporáneo quiere saber a cada instante lo que está sucediendo en el mundo.

²⁰ Oseguera, Eva. *Taller de lectura y redacción I*. México, Publicaciones cultural, 1982, p. 83.

²¹ Beltrán, op. cit., p. 11.

Administra la necesidad perentoria que experimenta todo hombre de enterarse de lo que sucede a su alrededor; resta, sin embargo, el problema de saber cuáles son, entre el cúmulo de noticias, las que suscitan en él mayor interés.

Su empleo obedece a las necesidades mercadológicas específicas y a que la técnica de su producción se selecciona conforme a las características del producto y con base en el presupuesto. Las revistas comerciales son un medio impreso de circulación masiva. Son *medios de venta* de objetos de consumo y vehículos idóneos para plasmar y transmitir valores, ideas, estilos de vida, etcétera.

1.3 DEFINIR EL NEGOCIO

El objetivo de este apartado es definir atinadamente el negocio en que se está o se quiere estar. “Entendemos por actividades de negocios aquellas en virtud de las cuales se ofrecen al público productos o servicios útiles a cambio de una suma de dinero”²². Llamamos empresario a quien coordina para fines productivos a) un capital; b) el talento humano; c) los recursos naturales o materias primas y d) una organización. La combinación de estos elementos destinados a producir cosas o servicios que se venden al público, recibe el nombre de empresa.

No hay que confundir el negocio en que se está, con los productos a manejar. La razón es muy sencilla: el consumidor no compra el producto por sí mismo, sino por los beneficios que de él recibe. Esta es una de las principales carencias del proyecto *Comunicarte*. Aunque nos lo dijeron muchas veces, siempre estuvimos más preocupados por la buena redacción de los textos y porque la revista cumpliera con las expectativas de contenido. Apresurábamos más a los reporteros que a los vendedores. Es más, casi nadie se atrevía a salir a

²² Carrillo Zalce, Ignacio. *Prácticas comerciales y documentación*. 24^a. ed, México, Banca y comercio, 1995. p. 2.

vender un anuncio aún sabiendo que de no lograr las ventas mínimas, no podríamos sostener, como fue, la publicación.

Drucker dice: “Lo que nuestro negocio es no lo determina el productor, sino el consumidor. No lo define el nombre de la compañía, los estatutos o los artículos bajo los cuales se constituye la sociedad, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o un servicio”²³.

Al frente de la Coordinación de Comunicación de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Gustavo Delgado mencionó que la estrategia básica a seguir por un editor para entrar y mantenerse en el mercado comprende: “primero, tener una idea muy clara del perfil de la revista: ¿qué clase de revista quiero? Tiene que estar inducida a un sector bien definido en cuanto a edad, estrato social e interés. Debe tener un buen capital inicial de trabajo invertido, una buena distribución, ya sea a través de suscripciones, correo o a través de la distribución en los puestos de periódicos. Y necesita tener conformado un excelente consejo editorial”²⁴.

El negocio de las revistas comerciales no está en quien nos lee primeramente, sino en quien se anuncia en ellas. Aunque están íntimamente ligadas y dependen unos de los otros, pues una revista bien lograda atrae lectores y los lectores anunciantes, lo cierto es que la publicación la pagan los últimos, aquellos quienes venden un producto o servicio a un consumidor cuyo perfil es similar o el mismo de quienes leen la revista. Así de fácil. No reconocerlo será iniciar la redacción del epitafio.

Pero la relación de unos con otros es muy estrecha. Así consigamos que se anuncien en nuestra publicación todas las empresas que vendan algo para

²³ Drucker, Peter; *La gerencia de empresas*. Buenos Aires, Hermes, 1984, p. 115.

²⁴ Entrevista realizada al funcionario de la CANIEM en su oficina de la calle Holanda #13, colonia San Diego Churubusco.

consumidores del perfil de los lectores, si estos últimos no compran la revista, si no la leen, si no se ven los anuncios y no se incrementan las ventas de los anunciantes, podemos despedirnos de la publicidad para el siguiente número. No existe publicación que subsista si no finca su futuro en una base económica comercial publicitaria, acompañada por un buen canal de distribución y un soporte de ventas de espacio publicitario.

En el ámbito editorial “el negocio es que la gente viva, sienta. Que se entere, se informe, aprenda, apruebe una materia, se intrigue, llore de emoción o de miedo, pase el tiempo, se sienta exclusivo o intelectual, quede bien con un regalo, se instale en una fantasía, anticipe un viaje, busque alivio o una respuesta a sus problemas, que sienta más amor o le fluya más adrenalina”²⁵.

¿Qué vendemos entonces? ¿Para qué segmento de mercado trabajamos? La respuesta es: para ambos. Unos compran los espacios publicitarios para anunciar sus productos o servicios y conseguir con ello que se incrementen sus utilidades; los otros compran el conocimiento que el contenido de la revista les da. Los anunciantes buscan poner en la mente de los posibles consumidores o de su mercado potencial sus logotipos, productos o servicios a través de la publicidad. Su tirada al anunciarse en una revista es llegar al tipo de consumidor para el cual trabajan, posicionar sus productos y lograr vender. Sólo es eso. Los lectores compran una revista para enterarse de lo que ahí se encuentra escrito, por los contenidos. La publicidad también es contenido. Buscan conocimiento o información de aspectos que son de su interés, de una forma que les agrade visual y sintácticamente.

Su relación es de interés, pero la labor hacia ambos debe ser igual. Los anunciantes se publicitarán más fácilmente en las publicaciones ya posicionadas, cuyos lectores son cautivos y tienen más posibilidades de incrementar que disminuir. Cuando una publicación es nueva, la mejor carta de presentación con la

²⁵ Sagastizábal; op. cit., p. 106.

cual se puede contar es un **Plan de negocios** sustentable, donde se proyecte con bases el posible crecimiento de la publicación en números impresos, colaboradores y el incremento en lectores. Lo más importantes es, sin embargo, la confianza puesta en lo que se está haciendo por parte de quienes tienen el compromiso de llevarlo a cabo.

“Las empresas exitosas deberán definirse por los servicios o necesidades que quieran satisfacer, aunque esto las lleve a fabricar productos cuyos equipos, procesos y materiales sean muy distintos entre sí”²⁶. El lector no compra una revista, compra un medio de información; asimismo, el anunciante no compra un espacio en una publicación, sino presencia entre sus consumidores. La diferencia parece insignificante, pero el éxito de un negocio estriba en que la necesidad de lectores y anunciantes sea satisfecha con nuestro producto o servicio.

Cabe mencionar, que en el futuro las empresas exitosas deberán definirse por los servicios o necesidades que quieran satisfacer, aunque esto las lleve a fabricar productos cuyos equipos, procesos y materiales, sean muy diferentes entre sí.

Es en este momento cuando también debemos definir a qué grupo, clase o estrato de futuros consumidores vamos a dirigir nuestro producto, tanto lectores como anunciantes. Del perfil de los primeros obtendremos la propuesta de los segundos, cuántos y cómo son, qué hacen, dónde viven, conocer sus preferencias y gustos, en suma, el mercado potencial de lectores y anunciantes. Del mismo modo, delimitaremos el área geográfica de influencia de nuestro producto; conocer la competencia directa o indirecta: sus productos, sus clientes, cómo se financian y si ha realizado estudios de mercado.

²⁶ Leytte, op. cit., p. 27.

Es necesario pensar en las ventajas o diferencias que se pueden tener con la competencia para ganar mercado. Establecer una diferencia competitiva puede ser la clave del éxito empresarial. Por ejemplo, si lo que vendemos es información y publicidad, podrían organizarse algunos concursos, exposiciones, conferencias, talleres; donde los lectores interactúen con la organización editorial y los anunciantes obtengan una relación directa con los compradores. Esto además de que pueden ser fuentes alternas de ingreso. Lo importante será no permitir que la revista sea rebasada por las otras actividades.

Es fundamental que las empresas seleccionen su estrategia competitiva, la cual consiste en establecer una posición privilegiada y sostenible contra las fuerzas de la competencia del sector industrial en que se encuentra.

Para lograr una estrategia competitiva, existen dos variables fundamentales:

1. La utilidad que generan los diferentes sectores industriales muestra que no todos los factores son igualmente importantes. Los cinco factores o fuerzas competitivas que afectan las utilidades son: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.
2. Al ubicar la posición de la empresa dentro de su sector industrial, se verá si su utilidad es superior o inferior a la utilidad promedio del sector. El que una empresa se ubique dentro de su sector depende principalmente de tres factores estratégicos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

❖ **Liderazgo en costos.** Consiste en que una empresa sea el productor de menor costo en su sector industrial. Producir a un costo más bajo, por cualquier factor, que la competencia y vendiendo al precio promedio en el mercado, la utilidad obtenida será mayor que la de los competidores.

- ❖ **Diferenciación.** Existe cuando una empresa es única en su sector industrial, por tener ciertos atributos que para los compradores son muy importantes, y pone toda su capacidad para satisfacer dichas necesidades.
- ❖ **Enfoque.** Consiste en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial, lo cual implica seleccionar un grupo o segmento y servirlo en forma exclusiva. Es decir, cuando se realiza una revista especializada dirigida sólo a un segmento de mercado muy bien delimitado.

La herramienta fundamental para lograrlo es la cadena de valor, o sea, las actividades discretas que se desempeñan dentro del diseño, producción, mercadotecnia y distribución del producto.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos:

- **Actividades primarias.** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.
- **Actividades de apoyo.** Son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Pueden ser directas o indirectas: las primeras son aquellas que crean valor para el comprador y las segundas hacen que las actividades directas se desarrollen en forma continua²⁷.

No olvidemos, sin embargo, que lo principal, como lo menciona Delgado, es “ofrecer un producto de calidad, que satisfaga una necesidad social, cultural y, desde el punto de vista estrictamente de un producto editorial terminado, un producto de calidad”.

²⁷ Padilla; *Contabilidad Administrativa*, 6ª edición, McGraw Hill, México, 2002. p. 23.

1.4 LA INDUSTRIA EDITORIAL

Una vez definido de manera preliminar el tipo de revista que se pretende producir y algunos aspectos que podrían generar diferencias competitivas con el resto de los ocupantes del mercado, pasamos a investigar cuál es el sector industrial en el cual pensamos desenvolvemos para tener conocimiento sobre varios aspectos como: características del mercado, de la competencia, de las industrias con las cuales podríamos interactuar, de la existencia de organizaciones gremiales, etcétera.

Hoy, el aspecto empresarial de la actividad sigue siendo tanto o más preponderante que entonces. Javier Pradera menciona que entre los ocho preceptos que todo editor debe seguir, cuatro tienen este tenor: “conocer la demanda actual y futura de la sociedad; tener imaginación e inventiva para encontrar el punto entre la oferta y la demanda; tener una cierta capacidad empresarial para organizar la llamada vocación; y ‘hacer viable la empresa’”²⁸.

Es recomendable hablar con personas dedicadas al ramo, visitar a los competidores, acudir a ferias y exposiciones de la industria editorial a las cuales suelen acudir muchos de los anunciantes y negocios líderes. También leer libros, acudir a conferencias y elaborar un buen plan de negocios.

1.4.1 CANIEM

Las cámaras de comercio proveen información local, programas de capacitación para empresas, listas de correo y la posibilidad de codearse con otros propietarios de empresas. Esto último puede ser lo más importante porque, una vez que se haya iniciado el negocio, tendrá preguntas que encontrarán mejor respuesta en una persona que ya las ha respondido satisfactoriamente.

²⁸ Pradera, Javier; en Sagastizábal; op. cit., p. 78.

En el rubro editorial es indispensable realizar una visita a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), donde podrán tener acceso al intercambio de ideas con otros compañeros, mentores, visitas a otras empresas, conferencias del ramo, competidores, clientes y bases de datos; “las ideas más rutinarias pero quizás más accesibles se originarán en su propia experiencia y observaciones, lecturas, viajes y, en general, en una actitud alerta hacia los negocios en los cuales usted podría estar interesado”²⁹.

La CANIEM, fundada en 1964, proporciona consultoría de tipo jurídico, laboral, fiscal, civil y técnico contable. Además, efectúa el registro de obras, títulos, empresas, registro de contratos de edición, de cesión de derechos y de traducción ante la Dirección General de Derechos de Autor, así como los trámites necesarios para obtener la Licitud de título y de contenido de publicaciones periódicas (revistas y diarios) ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas.

“Básicamente, la CANIEM es una institución que se dedica a darles servicios a los editores que desean afiliarse. La afiliación a ésta y otras cámaras no es obligatoria. Cualquier editor de libros o de publicaciones periódicas que se acerque a la cámara, fundamentalmente recibe una cartera de servicios como son: asesoría fiscal, legal, contable, administrativa, de recursos humanos”, afirma Gustavo Delgado. También otorga cursos de capacitación. Organiza ferias nacionales e internacionales, tiene una coordinación estadística que produce materiales relacionados con la producción editorial tanto de libros como de publicaciones periódicas. “En la coordinación de comunicación elaboramos dos materiales: la revista *Libros de México*, editamos el boletín informativo, al cual le llamamos electrónico porque se lo mandamos a los afiliados por correo electrónico”.

²⁹ Bangs; op. cit., p. 11.

Afiliarse a la CANIEM tiene un costo en función de los estados financieros que presente cada empresa: toman en cuenta sus ingresos anuales y el número de empleados. La membresía más económica está alrededor de \$1,500 anuales.

1.4.2 Editores de revistas

Aunque es muy difícil determinar cuántos productores concurren en el mercado, “porque –aclara Gustavo- constantemente aparecen y desaparecen editores de este tipo”, de acuerdo con el último estudio publicado por la CANIEM, en México figuraron, en el año 2000, 459 empresas de tipo privado y 464 en 2001.

Titulado *Actividad editorial 2000-2001. Publicaciones periódicas*³⁰, este estudio divide a las editoriales de revistas en cuatro estratos: *grande*, donde se ubican las empresas que facturan más de quince millones de pesos anuales y que en el 2001 sumaban 34; *mediano*, comprendido por 68 empresas en 2001, las cuales facturaron entre cuatro y quince millones de pesos en el mismo periodo de tiempo; *pequeño*, conformado por 93 empresas cuyo monto facturado asciende a más de un millón y menos de cuatro; y *micro*, donde encontramos a la mayoría de los productores, 269 en 2001, clasificados así porque su facturación suma menos de un millón de manera individual³¹.

³⁰ CANIEM, *Actividad editorial 2000-2001. Publicaciones periódicas*, México, Lirio, 2003.

³¹ Cabe mencionar que quedaron excluidas del estudio las revistas de distribución gratuita y sin venta de publicidad, así como importadoras y distribuidoras de revistas y similares.

Capítulo 2. La Empresa Editorial

Cuando el objetivo de la organización es la rentabilidad y la maximización del beneficio económico, estamos en presencia de una empresa. Con el grupo editorial formado, o los socios de la empresa o sin ellos, se decide la **imagen corporativa**¹, compuesta por tres elementos: nombre, slogan y logotipo. La identidad corporativa tiene como objetivo dar a una organización personalidad propia, un rostro y un nombre que la gente distinga y guarde en su mente a fin de identificarla, saber su actividad y recurrir a ella cuando le sea necesario.

2.1 NOMBRE, SLOGAN Y LOGOTIPO

Ahora bien, un paso común sería crear una imagen corporativa para la empresa y otra al producto (o los productos) que se maneja. La pequeña empresa que proponemos no tiene por límite necesario la producción de una sola revista o sólo de revistas. Sin embargo, para dar inicio, sí debe ser el principal producto de la misma; y, para no dificultar la toma de decisiones sobre cuál ha de ser la imagen de la organización, ésta puede tener la misma que la del nuestro principal producto. Esto, además, facilitará un poco la penetración de la organización en el mercado.

Los elementos que la componen son:

- ❖ **Nombre.** Determinar cuál es el nombre² más apropiado para una marca implica demasiado pues no importa qué tan bueno sea un producto o servicio si no tiene un buen nombre. Este último es la primera impresión que los consumidores experimentan frente a una marca, por lo que no debe tratarse con superficialidad, sino con el apoyo de expertos en imagen o

¹ La *imagen corporativa* son el conjunto de aspectos que permiten a una organización tener una identidad propia que la diferencia de las demás ante sus clientes y el público en general.

² Usaremos de manera indistinta *nombre* y *marca* en esta parte del trabajo para respetar el texto original de las citas textuales.

desarrollo de marcas. Actualmente la gente no se compra unos tenis porque sean buenos, sino porque son *Nike*.

“La marca vale más que cualquier otro activo de la empresa” afirma Pilar Montes de Oca, directora general de la firma de comunicación integral *Aljamía*. Según Montes de Oca, se deben responder los siguientes cuestionamientos: qué busca el consumidor, en qué categoría se va a expender el producto, a qué segmento va dirigido y por qué se cree que va a funcionar. De acuerdo con ella una parte fundamental es la aportación de la lingüística, donde se conjuga la fonética, estos es, que sea fácil de proferir y que su connotación sea agradable, con otros factores. “también lo que se hace es entender los niveles de los hablantes: culto, medio y popular, así como los dialectos ya que en las distintas ciudades no se conversa igual”. En resumen, una buena marca debe ser “sintética, sonora, agradable al oído (eufónica), integral y armónica”³.

Diego Aceves, director asociado de *Brandingroup Ogilvy* señala que “lo primero a saber es el negocio: descubrir cuál es el mercado meta, la competencia, las ventajas y las diferencias del producto o servicio y si existe investigación de mercado reciente, entre otros puntos”. Este intercambio de información es crucial para determinar lo que debe representar el nombre. “Con la información recabada se hace un perfil o *brief* del caso y el proceso continúa con la participación de un equipo de creativos, mercadólogos y lingüistas”⁴; claro, si hay con que pagarlo; sino, todo lo tenemos que hacer nosotros mismos.

Hay que conocer los atributos que ese nombre de marca debe evocar y olvidarse de los elementos que no sean diferenciadores de la competencia. Además, de preferencia que sea corto, de no más de dos sílabas. Sin olvidar revisar la etimología, pues si una marca no se puede pronunciar, se confunde su significado o dice algo intrascendente no va a tener buen efecto. Igualmente se

³ Nolasco, Adriana, “El nombre es lo que cuenta”, en *ABCebra*, año X, No. 121, Marzo, 2002, p. 16.

⁴ Aceves, Diego; en *Ibidem*, p. 16.

tiene que ver el lado prosódico, el cual muestra qué sonoridad tiene, si cuenta con ritmo o si junto a un apellido se oye bien. En resumen, un buen nombre debe ser sintético, sonoro, agradable al oído (eufónico), integral y armónico, recordable y asociativo con el producto o servicio original.

El nombre “es la primera impresión que los consumidores experimentan frente a una marca”⁵, dice Eduardo Caccia, director asociado de la agencia Brandingroup Ogilvy. Ambos coinciden en que tiene que ser recordable, asociativo con el producto o servicio y original.

- ❖ **Logotipo.** El logotipo es el rostro que más deberá incrustarse en la mente de los consumidores. Éste se basa en una selección de los colores y las formas que, básicamente, debe tener los mismos objetivos de facilidad de retención, proyección de la ideología de la organización, identificación y simplicidad. En la selección de los colores es necesario reconocer el significado cultural de los mismos de acuerdo con el área sobre la cual se pretende influir y determinar si prevalecerán las líneas curvas o rectas, los cuadrados o los círculos, la diversión o la formalidad.
- ❖ **Slogan.** Al igual que el nombre, el slogan tiene una importancia lingüística trascendente. Deberá ser corto, identificable con rapidez y repetible, atractivo, relacionado con el producto o servicio principal y el mercado meta.

Luego conviene hacer una investigación de mercado⁶ para saber cómo son los productos que la potencial o real competencia tengan en el mercado a fin de evaluar las posibilidades de triunfo. Realizar la investigación permite saber cómo presentan sus revistas los competidores, en qué tipo de papel, con qué forros, cuántas tintas, dónde se distribuyen, su precio, su calidad, su penetración en el

⁵ Caccia, Eduardo; en Nolasco; op. cit. p. 17.

⁶ La investigación de mercados es una “técnica que permite allegarse información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos o servicios”. Fischer, L. *Introducción a la investigación de mercados*, México, McGraw-Hill, p. 5.

mercado al cual van dirigidos, cuántos son, sus tarifas, qué organización las realiza y, por último, su precio de venta al consumidor final.

2.2 ASPECTOS LEGALES Y LABORALES

“Se entiende por negocio la célula del sistema económico capitalista y la unidad básica de la producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades productivas. Todo lo que es objeto de una ocupación lucrativa”⁷. Una empresa editorial se enmarca en la categoría de comerciales, en el rubro de comunicación.

“Derecho, de manera amplia, es un conjunto de normas de interrelación social. Trátase de preceptos imperativos-atributos, es decir, reglas que además de imponer deberes conceden facultades”⁸.

El papel que desempeña el Derecho en los negocios, representa el mayor reto intelectual dentro del saber jurídico en las últimas décadas. Los conceptos administrativos se aplican para explicar y establecer los asuntos legales. En los negocios, es una herramienta que el administrador debe conocer en cada uno de los procesos de toma de decisión.

La relación que existe entre los negocios y el Derecho se establece en el artículo tercero del Código de Comercio:

1. Las personas (físicas y morales) que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio hacen de él su ocupación ordinaria;
2. Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles; y
3. Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio⁹.

⁷ Dorantes, Patricia; Ontiveros, Javier; “La importancia del derecho en las organizaciones del siglo XXI”; en *Emprendedores*, No. 70, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Julio- Agosto, 2001, p. 24-27.

⁸ García Mines, Eduardo; *Introducción al estudio del derecho*, Porrúa, México, 1979, p. 36.

Es importante considerar que el campo interdisciplinario del Derecho y la Administración ha ejercido una profunda influencia sobre los negocios. Por ejemplo, regulando los servicios públicos: el Estado es quien otorga permisos, contratos de obras públicas que ejecutan los particulares, da concesiones para servicios públicos, etcétera.

Dentro de los permisos básicos que necesita una persona física o moral para iniciar actividades como comerciante son: uso de suelo, a tramitarse en la Delegación Política donde instale sus oficinas; permisos de salubridad, se tramita en la Secretaría de Salud y tiene una vigencia de un año; permiso de apertura, es el visto bueno por parte de la Delegación; permiso de bomberos.

Asimismo, el Derecho fiscal regula actividades tales como la relaciones de comercio que nuestro negocio celebre con otras organizaciones o personas físicas (la obligatoriedad al inicio del negocio y durante toda su vida como tal, es llevar la contabilidad dentro del marco legal), patentes y derechos de autor.

2.2.1 INDAUTOR

Justo aquí, una vez pensado el nombre de nuestra revista, corresponde ir al Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDAUTOR), en Dinamarca 87 casi esquina con Avenida Chapultepec, cerca de la estación Cuauhtémoc del Metro, para registrar el nombre de la publicación. Ahí, primero se realiza un trámite para llevar a cabo una investigación a fin de detectar si el nombre está ya siendo utilizado y por quién. Se llama *Requisito de dictamen previo o reserva de derechos*. Hay que llenar un formato, el RD-01 con el nombre o título y la firma del solicitante o del representante legal, además de la forma fiscal #5, Declaración general de pago de derechos, en original y copia con la clave 102. Lleva alrededor de dos semanas esperar la respuesta y tiene un costo aproximado de \$104.00. En caso de ser aceptado el nombre propuesto, de acuerdo al artículo 184 de la Ley Federal

⁹ Código de Comercio y Leyes complementarias. Méico, Delma, 2003, p. 1.

de Derechos de Autor, la solicitud y dictamen de reservas de derechos al uso exclusivo de títulos de publicaciones o difusiones periódicas tiene un precio de \$1,082.00.

Con la identidad corporativa debidamente registrada y el dinero necesario, el paso siguiente es acudir con un Notario público¹⁰ para que nos realice los trámites necesarios a fin de ser registrados como un negocio en el Registro Público Mercantil. En caso de ser varios y poder constituir una sociedad, recomiendo hacerlo bajo el tipo de *Sociedad anónima*, cuyo requisito de capital inicial son cincuenta mil pesos mínimo, los cuales ni siquiera son necesarios los presenten al momento de iniciar actividades; pueden mostrar el veinte por ciento según la ley y el resto en algunas presentaciones o en especie, de acuerdo a cómo lo definan los asociados en el *Acta constitutiva*¹¹, contrato en el cual se establecen los derechos y obligaciones de los mismos. Se caracterizan porque en ellas los socios responden frente a la sociedad del pago o entrega de las aportaciones a que se comprometen y responden también frente a otras personas de las deudas que la sociedad no pueda pagar¹².

Estas sociedades generalmente se adaptan a empresas de negocios pequeñas, micro, medianas y grandes. En ellas es muy frecuente que todos los socios trabajen en la sociedad, dividiéndose las labores de administración. Estas sociedades usan como nombre lo que se llama **razón social**, que no es sino la combinación de los nombres o apellidos de uno, varios o todos los socios. Cuando no aparecen en la razón social los nombres de todos los socios, deben añadirse las palabras “y compañía”, o la abreviatura “y Cía”¹³.

¹⁰ El papel principal del Notario Público es el de verificar la composición legal de la organización en el Acta Constitutiva, contrastando su tipología y características con las especificadas en la Ley General de Sociedades Mercantiles, para que en su formación no se presenten anomalías o dolo contra uno de los socios o aspectos ilegales.

¹¹ El Acta Constitutiva es el documento que valida la existencia oficial de una sociedad, sea del tipo que sea, ante la ley.

¹² Carrillo Zalce, Ignacio. *Prácticas comerciales y documentación*. 24ª ed, México, Banca y comercio, 1995. p. 2.

¹³ Para más información, consultar la Ley General de Sociedades Mercantiles 2002. México, Sista, 2002, pp. 112.

Después corresponde iniciar un trámite similar, llevando el acta con un Notario público o con un Corredor Público para que de fe de que ésta no se realizó con dolo y proceder a registrarla públicamente en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio donde nos otorgarán un folio mercantil. Éste último es como la Clave Única del Registro de Población de las empresas. Es muy importante obtenerlo porque así la gente sabrá de la existencia de la nueva editorial; es el primer acercamiento no directo con las demás organizaciones del país y, seguramente, habrá alguna interesada en hacer negocios con nosotros.

Lo más común es, sin embargo, y gracias a los avances tecnológicos, que sea un individuo legalmente constituido como persona física con actividad empresarial. Así, se ha constituido una empresa de tipo editorial¹⁴.

Para dar un panorama amplio, los otros tipos de sociedades a través de los cuales se puede iniciar un negocio en México son: Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Nombre Colectivo, y Sociedad en Comandita Simple.

2.3 LA EMPRESA EDITORIAL

Una empresa editorial se enmarca en la categoría de comerciales, en el rubro de comunicación¹⁵, y nos referimos a las organizaciones dedicadas a la reproducción y distribución de obras escritas, fundamentalmente en forma de libro, periódicos y revistas, cuya información sea sobre acontecimientos, exposición de ideas, opiniones y literatura varia.

¹⁴ Los pasos completos para registrar una empresa con giro editorial específicamente periódicos o revistas se muestran en el apéndice uno.

¹⁵ Carrillo Zalce, Ignacio. op cit. p. 2.

Como seguramente necesitaremos apoyarnos en el trabajo de los *free lancers*¹⁶ para cumplir con nuestros objetivos debido al número de personas que trabajan en una pequeña editorial, vale la pena hacer una breve mención a la relación que las organizaciones editoriales tiene con éstos desde el punto de vista legal.

La **empresa editorial** es aquella que se encarga de la publicación y difusión de obras intelectuales por medios electrónicos digitales, los cuales pueden formar parte de la organización total de la empresa, o bien, pueden ser ajenos porque constituyen empresas especiales (tipográficas, litográficas, de grabados, etc.), o porque sean pequeños talleres (de imprenta, de encuadernación, etc.). En ambos casos, las empresas especiales están vinculadas con la empresa editorial a través de contratos especiales de prestación de servicios, cuyo objeto consiste en la impresión, reproducción o grabado de una obra determinada.

La función principal de una empresa editorial consiste en adquirir los derechos exclusivos que sobre las producciones del espíritu (creaciones intelectuales, fruto del trabajo humano) tienen sus autores por medio del contrato de edición sobre una obra literaria, científica o artística.

El contrato de edición se celebra entre un sujeto que ha producido una obra intelectual y otro sujeto que va a utilizarla para su explotación en el mercado, por lo que se define como el *Contrato por el que el Autor de una Obra Intelectual concede el Derechos de Explotarla a un tercero*¹⁷. De esta manera, en el contrato interfieren tres partes principales: los sujetos que lo celebran, el objeto del contrato y el consentimiento de las partes.

¹⁶ Denominación que se utiliza para identificar a los reporteros, fotógrafos, dibujantes, que venden su trabajo a la publicación o emisora que mejor pague.

¹⁷ Agradecemos la ayuda que para la definición brindo el licenciado Héctor Suverza Martínez, profesor titular de la materia *Instituciones de Derecho Mercantil* de la UAM Azcapotzalco.

Como por sus características no tiene una tipología propia, se clasifica, por su naturaleza, como innominado. No es una compra-venta ni significa la cesión absoluta de derechos, pues se puede limitar el número de ediciones que puede hacer el editor. Agotada la edición o ediciones que ampara el contrato, el autor recupera todos sus derechos para explotar su obra.

La empresa no tiene la obligación de dar una suma por el contrato de edición pues la compensación debida por la empresa consiste únicamente en el riesgo que asume por la publicación, que algunas veces se atenúa mediante la obligación contraída del autor de reembolsar a la empresa alguna parte de la publicación hecha por la misma.

Por su parte, el editor tiene la obligación de publicar la obra y propagarla entre el público por medio de la escritura, dibujo, imprenta, pintura, grabado o litografía. No obstante, las editoriales no siempre se encargan de realizar las tres funciones principales: editar, distribuir y vender.

El **autor** es la persona física que crea la obra literaria y artística, que hace entrega de la misma al editor. La empresa editorial es la persona física o jurídica que está obligada a reproducir en forma gráfica, de manera uniforme y directa, un número determinado de ejemplares, a publicitarlos, distribuirlos y venderlos al público por su cuenta y riesgo, sin subordinación jurídica, así como a pagar a la otra parte una remuneración proporcional por la venta de los ejemplares. Actúa como vínculo entre el autor y el impresor, protegiendo los intereses de ambos. Mas es primordialmente el representante de los patrocinadores y en las negociaciones de los contratos debe tratar de llegar a los mejores términos posibles a favor de su representado.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Estamos ya ante un mundo de mercados globalizados donde hasta lo que pasa en lugares muy distantes nos puede afectar en una forma directa e inmediata. Es necesario entender que las principales oportunidades y riesgos para una empresa se dan en el exterior; de las puertas de la empresa hacia fuera; tenemos entonces, que estar escudriñando qué cambios se dan o avecinan para aprovechar las oportunidades y sortear los peligros. Ahora además debemos ser eficaces.

La **eficacia** tiene que ver con tomar decisiones correctas. La **eficiencia** con hacer más con menos. Las decisiones correctas, adecuadas, eficaces son las que constituyen o consolidan el éxito de un negocio, a tal grado que inclusive se pueden tener ciertas ineficiencias y eso no pondrá en riesgo la existencia misma del negocio.

Lo que hagamos o dejemos de hacer repercute positiva o negativamente en el sector de negocios en el que estaremos.

El **monitoreo ambiental** es el proceso de reunir información sobre el ambiente externo de la organización, analizarla y pronosticar el efecto de cualesquier tendencia que sugiera dicho análisis.

3.1 FACTORES EXTERNOS

Una compañía opera dentro de un ambiente externo que generalmente no puede controlar. Al mismo tiempo, existen algunos recursos de *marketing* y otros ajenos a esta función dentro de la empresa que, por lo regular, pueden controlar quienes están al frente de las organizaciones.

Existen dos niveles de fuerzas externas:

- ✓ Los **factores macro** (llamados así porque afectan a todas las organizaciones), que incluyen demografía, condiciones económicas, cultura y leyes.
- ✓ Los **factores micro** (aquellos que afectan a una empresa en particular), son los proveedores, los intermediarios de *marketing* y los clientes. Este tipo de factores, aunque externos, guardan estrecha relación con una compañía específica.

Un estudio de cerca de 100 compañías demostró que “las empresas con un sistema avanzado para monitorear los sucesos en el ambiente externo mostraron un crecimiento y una rentabilidad más altos que las compañías que no contaban con dichos sistemas”¹.

Los siguientes factores influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de *marketing* de cualquier empresa. Por tanto, son factores macro-ambientales:

- Demografía
- Competencia
- Condiciones económicas
- Factores socioculturales
- Factores políticos y legales
- Tecnología.

Un cambio en ellos puede ocasionar cambios en uno o más de los otros. Por tanto, están interrelacionados. Lo que tienen en común todos es que se trata de fuerzas dinámicas; es decir, están sujetas a cambiar y, además, a hacerlo a un ritmo creciente (recordemos que en nuestros días las únicas constantes son los

¹ Ram Subramanian, Nirmala Fernández y Earl Harper, “Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and their Relationship to performance”, *Management International Review*, Vol. 33, no. 3, 1993, p. 271.

cambios y la incertidumbre). En gran medida, éstas no pueden ser controladas por los directivos; pero no son del todo incontrolables. Una compañía podría influir en el ambiente externo hasta cierto punto (dependiendo su tamaño e importancia en el mercado, lo cual no es nuestra situación; o, también, si encuentra e implementa un avance tecnológico que le genere una ventaja competitiva tan importante que las demás organizaciones se pregunten cómo le hizo, ya es más nuestro caso).

En relación con la frontera tecnológica, la investigación y el desarrollo de nuevos productos pueden fortalecer la posición competitiva de una empresa.

La demografía se refiere a las características de las poblaciones humanas, incluidos factores como tamaño, distribución y crecimiento. Resulta de especial interés ya que la gente constituye mercados.

3.1.1 FACTORES MACRO

La **economía** de un país puede tener malos o buenos resultados, puede ser sólida o frágil, pues es la suma y el reflejo de todas las actividades microeconómicas de las empresas, sus sectores de actividad, etc. Es como una empresa: tener muy buenas utilidades pero muy malos sueldos y viceversa.

“En una economía sana los precios son estables, las fuentes de trabajo crecen, el poder adquisitivo mejora”². Existe ahora una nueva circunstancia a tener presente: vivimos en mercados globalizados, o sea, las economías de los países, independientemente de la buena o mala actuación de los gobiernos, están enormemente influenciadas por lo que pasa en las economías del resto del mundo.

Para ser más claros, lo que pasa en la economía mundial afecta a la economía de México, la cual influye en la economía regional en la cual vamos a

² Samuelson; *Economía*, 16a. Ed., McGraw-Hill, México, p. 95.

operar, al sector editorial y, finalmente, afecta nuestra propia empresa, ya sea para bien o para mal.

La gente por sí misma no constituye un mercado. En consecuencia, el ambiente económico representa un factor de gran importancia que incide en las actividades mercadológicas prácticamente de cualquier organización. Se consideran, pues, varios aspectos como:

- a) La **etapa del ciclo del negocio**. El ciclo tradicional pasa por cuatro fases: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. “Los ejecutivos de *marketing* deben saber en qué etapa se encuentra la economía en ese momento, porque los programas de *marketing* de una compañía usualmente deben cambiarse de una fase del ciclo del negocio a otra”³. La *prosperidad* es un periodo de crecimiento económico; una *recesión* es una etapa de contracción de los negocios y de los consumidores; la *depresión* sucede cuando se agudiza la fase de recesión; la *recuperación* es el periodo en que la compañía pasa de la recesión a la prosperidad.
- b) **Inflación**. La inflación es un aumento de los precios de bienes y servicios.
- c) **Tasas de interés**. El interés es el precio del dinero.

Estos factores son muy complejos, así que querer presentarlos en términos muy sencillos se vuelve complicado, por esto recomiendo recurrir al libro de Samuelson citado en la bibliografía para profundizar en el tema.

Para lograr los objetivos de la organización no es útil tener una revista única necesariamente. Lo que requerimos es una publicación mejor, o tal vez sólo diferente a lo que ya existe, para que logre interesar tanto a anunciantes como a lectores. Debemos conocer a nuestros **competidores**, pues el **ambiente competitivo** de una compañía constituye un factor muy importante en sus programas de *marketing*.

³ Stanton; et. all.; *Fundamentos de marketing*. 11ª edición, México, Mc Graw-Hill, 2001. p. 36.

Existen, básicamente, cuatro **tipos de competencia**:

- a) La **competencia de marca**, proviene de empresas que venden productos directamente similares.
 - b) Los **productos sustitutos**, satisfacen la misma necesidad.
 - c) De manera más general, **todas las compañías** son un rival debido al limitado poder adquisitivo del público.
 - d) La **competencia potencial**, es decir, la que todavía no surge pero que tiene los medios y posibilidades de convertirse en competidores.
- Consideremos estar al pendiente de cuántas publicaciones surgen al año.

En cuanto a la competencia, Michael Porter lo plantea claramente⁴. Hay productos que satisfacen la misma necesidad pero no son de la misma naturaleza que los fabricados por la empresa o sus competidores. Son los productos sustitutos: no son taladros, pero hacen agujeros; no es un restaurante, pero da servicio de comida; no es una revista, pero informa.

Estar o no al tanto de las variaciones de precios de los productos sustitutos, de la forma como satisfacen las necesidades, de los cambios en las prestaciones, de los progresos en tecnología y en calidad, puede ser el origen de un incremento de los negocios o de su culminación⁵.

Pensar desde la perspectiva del *marketing* es, entonces, tender a la satisfacción de las necesidades de los mercados a los que se dirige cualquier organización.

Cabe recomendar “ver a la competencia no desde su producto, sino desde la necesidad o el deseo que satisfacen en el consumidor”⁶. Además, para no

⁴ Porter, Michael; *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Continental, México, 1982. p. 66.

⁵ Sagastizábal; op. cit., p. 106.

⁶ Salazar; op. cit, p. 54.

perder tiempo ni recursos en el análisis de la competencia, sugiero hacerla sólo dentro del área geográfica en la que se piensa operar y enfocarnos exclusivamente en las características de las revistas, sus precios tanto a lectores como a anunciantes, sus puntos fuertes y débiles y sus políticas comerciales.

Aunque en la realización de este trabajo constaté que las editoriales son empresas muy herméticas y restringen mucho el acceso de personas ajenas a las instalaciones o a la misma información vía telefónica; es más fácil si llegamos fingiendo ser un cliente que mencionando nuestras reales intenciones.

Otros factores de influencia son los **sociales y culturales**. Nos referimos a los elementos diferenciales de grupos de personas o de individuos, tales como sus gustos, preferencias, necesidades, estilos de vida y, hablando en términos más psicológicos, su vida y actitud hacia la misma.

A continuación se mencionan unos cuantos cambios de los factores sociales y culturales que tienen consecuencias significativas para el *marketing*:

- a) *Los movimientos ecologistas*. Estrictamente en el mercado de revistas, podemos encontrar obstáculos de este tipo debido a la tala de árboles que para obtener el papel con el cual se realizan las revistas impresas. Una opción sería imprimir en papel reciclado; sin embargo, está probado que es un proceso de producción más caro por el precio de mercado de los papeles de éste tipo.
- b) *Cambio del papel de los géneros*. Los roles del varón y de la mujer en las familias, en los trabajos, en la recreación y el comportamiento de compra han cambiado notablemente por muchas razones. De aquí la diversificación de publicaciones dirigidas tanto a hombres como a mujeres que hace que surja un mayor número de títulos que pretenden satisfacer una necesidad diferencial de los individuos.

c) *Salud y acondicionamiento físico*. Más segmentos demográficos y económicos muestran un interés creciente por la salud, esto se puede ver en la cantidad de productos *ejercitadores* y de cuidado del cuerpo actualmente en el mercado.

No se trata de decir todos los cambios y tampoco de juzgarlos. Una sociedad que cambia constantemente representa a grupos de personas que continuamente están necesitando o deseando productos nuevos o modificados, que responden a sus necesidades o deseos, para consumirlos y dejar de comprar los anteriores. Es una responsabilidad estar alerta a éstos, pues a veces de ahí vienen las oportunidades o los riesgos para nuestra microempresa.

Como futuros empresarios y próximos miembros de la iniciativa privada, puede que nos disguste la mención de la política⁷ como un factor de enorme influencia en cualquier negocio por establecerse y aun establecido. La explicación de esta injerencia es muy sencilla: política y gobierno son una unidad, tengamos presente que para bien o para mal, una de las funciones esenciales de un gobierno es ser rector económico de los grupos, organizaciones e instituciones.

Definitivamente, **política y gobierno** son algunos de los factores que más influencia tienen en la vida de las empresas, pues los gobiernos, como rectores de la economía, nos suelen señalar y marcar las directrices económicas dentro de las cuales se debe operar.

Además, todo gobierno, a través de sus dependencias, es fuente de leyes, disposiciones y reglamentos en muchos campos: laboral, fiscal, ambiental, etc., que norman y regulan la vida de las empresas. Sin olvidar la otra cara: el gobierno puede ser un cliente muy grande y proveedor, para personas y empresas de una serie de servicios.

⁷ Entendida en este momento como la actividad de quienes rigen los asuntos públicos.

Los factores políticos y legales en el *marketing* pueden agruparse en las siguientes tres categorías:

- a) *Políticas monetarias y fiscales*. Las actividades de la organización resultan afectadas por el nivel de gasto público, la oferta de dinero y la legislación fiscal.
- b) *Legislación y regulaciones sociales*. En esta categoría se incluyen las leyes que inciden en el ambiente.
- c) *Relaciones del gobierno con las industrias*. Aquí encontramos los subsidios, las tarifas y cuotas de importación y la desregulación gubernamental.

La **tecnología** ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del humano moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. En la industria editorial, la tecnología ha influido, por ejemplo, renovando dinámicas como la de imprentas con las nuevas impresoras de gran volumen o directo de positivos; modificando la forma de hacer una publicación con una amplia cantidad de *softwares* disponibles para los creativos de diseño; con las computadoras personales reemplazando a las máquinas de escribir. Además, claro, los adelantos en las telecomunicaciones que permiten a la gente y a las organizaciones realizar negocios y enviar tanto textos como imágenes desde cualquier lugar a diferente hora gracias a la Internet.

Concentrémonos sólo en averiguar y evaluar lo que pudiera estar relacionado directa o indirectamente con nuestra nueva empresa. Sería conveniente investigar si hay cambios o nuevas tendencias tecnológicas que afecten el negocio y cómo nos pueden afectar.

3.1.2 FACTORES MICRO

Tres factores ambientales adicionales son ajenos a la empresa y afectan sus actividades. Se trata del mercado, los proveedores y los intermediarios de la

organización. Ellos representan los **factores microambientales** de una compañía. Tratar con ellos de manera eficaz es un aspecto crítico para el negocio. A pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos en algunas situaciones, lo cual los hace diferentes a los estudiados previamente. Por ejemplo, una organización de *marketing* está en condiciones de ejercer presión sobre sus proveedores o intermediarios. Y, por medio de su publicidad, una empresa puede influir en su mercado.

El consumidor es la esencia misma del *marketing*: cómo llegar a él, atenderlo en forma rentable y con una actitud socialmente responsable. “El mercado debe constituir el centro de todas las decisiones de la organización”⁸. ¿Pero qué es realmente el mercado? Otros definen al mercado como “un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen a la venta bienes o servicios y se transfiere la propiedad”⁹. También lo podemos definir como la “demanda hecha por cierto número de compradores potenciales de un bien o un servicio”¹⁰.

Los administradores definen al mercado como las personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo. Al considerar las *necesidades*, lo haremos desde la perspectiva que da el diccionario sobre la definición de necesidad como la carencia del algo que se requiere, se desea o es útil.

El consumidor es la persona más importante, y no olvidemos que como editores de revistas tenemos dos grupos objetivos: los anunciantes y los lectores. En su aceptación o rechazo a la revista está el éxito o fracaso de nuestro negocio. Debemos empezar por conocer a los lectores en sus gustos, preferencias y necesidades para no producir y vender lo que a nosotros nos guste y no lo que el

⁸ Stanton, p. 47.

⁹ Ibidem, p. 48.

¹⁰ Jany, José Nicolas; *Investigación integral de mercados. Un enfoque para el Siglo XXI*; McGraw-Hill, México, p. 77.

lector quiere. Por otro lado, hacer lo mismo pero con los productos de los posibles anunciantes, para asegurarnos de estar orientados al mismo consumidor.

Necesitamos hacer algunas aclaraciones: todos los consumidores son clientes, pero no todos los clientes son consumidores. Recordemos el *pass over* que tienen las revistas el cual nos indica que sólo uno la compra, aunque de cuatro a cinco la leen. **Consumidor** es la persona que compra, para usar, disfrutar, en una palabra, consumir cierto producto.

Los lectores se dividen por sexos, edades y otros, por lo cual es muy importante definir exactamente para qué grupo queremos realizar nuestra revista. Generalmente resulta impráctico para una editorial satisfacer todos los segmentos de mercados con diferentes necesidades. En lugar de eso, es mejor centrar los esfuerzos en uno o más de estos segmentos. Así, un **mercado meta** se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de *marketing*.

Los mercados meta se seleccionan atendiendo a las oportunidades. Para analizarlas una compañía necesita pronosticar la demanda (es decir, las ventas). Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si vale la pena cultivar los mercados o si es preciso encontrar otros mercados.

Los lectores compran revistas para su uso personal o para su familia. La composición de éste mercado está en constante cambio. El primer reto es desarrollar cierta comprensión de la apariencia del mercado y cómo está cambiando.

Un aspecto a considerar es la distribución geográfica, los patrones actuales y las tendencias proyectadas de la población. Además, la edad, el género, la etapa del ciclo de vida familiar, la escolaridad, el ingreso y el origen étnico.

Consideremos también que siempre habrá algo de diversidad en los compradores. “Dentro de un mismo mercado general hay grupos de consumidores (segmentos de mercado) con distintas necesidades, preferencias de compra o comportamiento de uso del producto”¹¹.

La **segmentación del mercado** es un proceso que “consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda”¹². Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Segmentar nuestro mercado y definir el grupo al cual queremos dirigirnos nos ayuda para identificar las necesidades de los clientes dentro de un submercado y luego se deduce si resulta práctico diseñar una mezcla de *marketing* para satisfacerlas. Por otro lado, se efficientan los recursos, la publicidad puede ser más eficaz, nuestra empresa puede crecer rápidamente si obtiene una posición sólida.

El proceso para segmentar el mercado sigue una serie de pasos que comienzan identificando la corriente y potencial deseado que existen en un mercado, las características que distinguen a los segmentos, determinar quién tiene cada necesidad.

Entiendo por **mercado real** el consumo comprobable de un producto o servicio en un área geográfica durante cierto tiempo. El **mercado potencial** de las publicaciones periódicas es el consumo futuro probable que puede darse o lograrse para un producto o servicio durante cierto tiempo y en determinada área geográfica. Se asume la existencia de consumidores en potencia con la

¹¹ Stanton, p. 172.

¹² Ibid., p. 173.

necesidad o deseo sobre cierto producto que cuentan la capacidad de compra para adquirirlo.

La primera clasificación, mercado real, junto con su extensión geográfica, tomadas cuantitativamente, son útiles pues dan la dimensión real actual del negocio al que se quiere entrar. Por ejemplo, si vamos a hacer una revista para jóvenes enfocada en autos, podemos obtener la información de las publicaciones existentes o de las distribuidoras automotrices, quienes también realizan estudios de mercado cuando sacan un modelo a la venta sobre su posible mercado.

La segunda clasificación, mercado potencial, cuantificada nos es útil pues nos da la posible dimensión o demanda a futuro del negocio en el que se quiere entrar. Por ejemplo, si nuestra intención es producir una publicación enfocada en la comunicación, podemos saber cuántos lectores tendremos en el futuro consultando la curva de demanda de la licenciatura en las diferentes universidades del país sumada a los otros individuos que investigan la misma.

Recordemos que hay productos cuyo mercado real puede ser alto, pero su mercado potencial muy pequeño o prácticamente inexistente.

Al seleccionar un mercado consideremos la existencia de compatibilidad o concordancia entre el consumidor representativo del objetivo seleccionado y nuestro producto; también busquemos mercados no saturados de competidores como el de adolescentes, pues se trata, en esencia, no de buscar el mercado adecuado para nuestra revista, sino adecuar nuestra revista al mercado que vayamos a elegir; por último, aunque obvia, asegurarnos que el mercado seleccionado tenga el tamaño adecuado para poder realizar ventas en el volumen necesario a fin de tener utilidades.

“Una empresa no puede vender un producto si no está en condiciones de fabricarlo o de comprarlo”¹³. Por ello las personas o empresas que ofrecen los

¹³ Jany, José Nicolás, op. cit. p. 76.

bienes o servicios requeridos para producir lo que vendemos son indispensables para el éxito de nuestra microempresa. Por eso, hemos de considerar a los **proveedores** de una empresa como parte de su ambiente de *marketing*.

Muchas veces los directivos de una organización no conceden suficiente importancia al aspecto de la oferta de *marketing*, se dan cuenta de su valor decisivo cuando hay escasez; entonces entienden la necesidad de mantener relaciones de colaboración con los proveedores.

Si bien una publicación como tal tiene, desde la perspectiva de los comunicadores, a la noticia como nuestra principal materia prima, en este apartado nos referiremos exclusivamente a los factores de producción que hacen posible la impresión de la revista. Pero no olviden que el asunto de la información se tomó en los aspectos legales cuando tratamos el tema de los *free lancers*.

Sin duda, mantener buenas relaciones de trabajo con los impresores es un factor clave. Y, aunque parece estar de sobra, será bueno “casarnos” con uno pero “tener amantes”, con su respectiva cotización, por si acaso el primero nos falla o por cualquier razón simplemente alguna vez no puede sacar el trabajo y, de vez en cuando, darles algunas tareas para que nos tomen en serio.

3.1.2.1 PAPEL Y TINTAS

Como la finalidad de constituir una empresa y de los administradores en general es obtener utilidades, cualquier nicho donde podamos ahorrar dinero es un espacio a atacar. Con los impresores es lo mismo, la impresión de nuestra revista tiene costos de producción no sólo para nosotros, sino también para quien nos provee el servicio de impresión. Las tintas y el papel tiene un costo en el mercado y, como es lógico, mientras mayor sea la cantidad que compres de algo, menor será el precio por unidad. Así que, en aras de nuestro beneficio, deberemos cotizar el papel, saber cuánto es necesario para imprimir la revista, qué tipos de

papel existen y cuál es el mejor para nosotros de acuerdo a nuestro presupuesto y lo que queremos como producto final, cuánto pesa, su olor y textura; sin olvidar, claro, que un buen editor sabe cuál es el mejor sistema para imprimir su trabajo.

Podemos, pues, ahorrar dinero si los beneficios de la compra a granel que se lleva el impresor nos los quedamos haciendo llegar nosotros mismos el papel a la imprenta. A menos que la relación con el impresor permita establecer una estrategia de *ganar-ganar* en la cual ambos salgamos beneficiados.

Es parte de la planeación, entonces, conocer los tipos de papel para hacer la mejor selección, incluyendo los tamaños, pesos y precios. Los distribuidores proveen de catálogos, que sirven más que cualquier explicación. Vale la pena recordar el convenio generalizado de enviar a la imprenta un diez por ciento adicional para cubrir las mermas. Asimismo, no está de más informarnos sobre las características de las tintas y los sistemas de impresión.

“Para la edición de sus publicaciones, los editores consumieron 117 mil toneladas de papel en el año 2000 y 125 mil en 2001”¹⁴. La palabra **papel** es usada para describir una “lámina filtrada de fibras formada al introducir una suspensión acuática de las fibras sobre una pantalla. El agua se esparce alrededor de la pantalla, dejando una hoja húmeda de papel, la cual es removida y secada. Una gran variedad de aditivos son usualmente introducidos antes o después de la formación de la hoja para contribuir en las condiciones deseadas del papel”¹⁵.

El papel “deriva su nombre de *papyrus*, una hoja hecha de las secciones más delgadas de juncos o cañas por los egipcios en tiempos antiguos como material para escritura”¹⁶.

¹⁴ CANIEM, op. cit., p.41.

¹⁵ Browning, B; *Análisis del papel*. NY, Dekken, 1969, p. 1.

¹⁶ Callain, Jhon; *Fabricación moderna de pulpa y papel*; 3ª ed, Londres, RPC, 1989, p. 3.

La materia prima fundamental para fabricar papel es la celulosa¹⁷. De hecho, se puede decir que el papel es una “lámina constituida por un entramado tridimensional de fibras de celulosa y otras sustancias (cargas minerales, colas, almidón, colorantes, etc.) que permiten mejorar las propiedades del papel y hacerlo apto para el uso al cual está destinado”¹⁸.

El papel no se define únicamente por la composición de las fibras usadas en su fabricación. Las hojas pueden ser fabricadas de filamentos de asbestos, seda, lana, vidrio, plástico, metales y algunos otros materiales; algunos de estos producidos comercialmente. El costo es generalmente más alto que el del papel hecho de fibras de celulosa; si embargo, para la fabricación de papeles de vetas no celulosas, justifica su aplicación”¹⁹.

Las fibras de celulosa son un constituyente esencial de los tejidos vegetales, cuya función es la de dar resistencia a los mismos. Para la fabricación de papel se obtienen principalmente de madera (55%), de otras fibras vegetales denominadas no madereras (9%) y de papel recuperado (16%).

- *Fibras madereras*. Proviene de diferentes especies de árboles y son las fibras más utilizadas por la industria papelera. La importancia de la madera como materia prima para la industria papelera radica en que contiene alrededor de un 50% de celulosa. En función del tamaño de las fibras que proporcionan las diferentes especies se puede realizar una nueva clasificación en:
- *Fibras cortas*. Proviene de árboles de madera dura, como el eucalipto y algunas especies de frondosas (abedul, chopo, arce o haya), y su longitud

¹⁷ La celulosa es un glúcido (carbohidrato) polisacárido (producen más de diez moléculas de monosacáridos por hidrólisis) que forma las membranas de las células vegetales. En estado puro, la celulosa es una sustancia blanquecina, hidrófila, pero insoluble en agua y en los disolventes ordinarios, ya que el tamaño de la molécula impide formar verdaderas soluciones; sin embargo, pueden disolverse en una solución amoniacal de óxido cúprico. Océano, *Diccionario enciclopédico Éxito*. T. I, España, Océano.

¹⁸ Roberts, J, *Química del papel*. EUA, Blackie, 1991, p. 12.

¹⁹ Browning; op. cit. p. 3.

está comprendida entre los 0,75 mm. y los 2 mm. de largo, conteniendo además un porcentaje más elevado de celulosa.

- *Fibras largas.* Proviene de árboles de madera blanda, fundamentalmente coníferas como el abeto y el pino, y su longitud está comprendida entre los 3 y 5 mm., resultando la pasta de papel más resistente.
- *Fibras no madereras.* Proviene de diferentes especies de arbustos. En los países industrializados se utilizan para producir papeles especiales, sin embargo, en otros países son la principal materia prima para la fabricación de papel, así, en China suponen el 60% de las fibras utilizadas para la producción de papel. Estas fibras presentan un gran potencial de desarrollo para sustituir a las fibras madereras²⁰.

Las especies²¹ más utilizadas son:

- Algodón: las fibras tienen una longitud superior a los 12 m. y se utilizan en la fabricación de papeles finos de escritura.
- Cáñamo: las fibras tienen una longitud superior a los 5 m. y proceden de cordeles viejos y otros desperdicios. Sirven como materia prima para la producción de papel de fumar.
- Lino: las fibras tienen una longitud entre 6 y 60 mm. y se usan para fabricar papel moneda
- Paja de cereales: estas fibras se utilizan en la producción de envases para huevos, botes y tubos de papel.

Las fibras presentes en el papel y cartón viejo pueden volver a utilizarse. A través del proceso de reciclado se pueden recuperar la mayoría de las fibras de celulosa que contiene. No obstante, este proceso no se puede repetir indefinidamente ya que las **recuperadas** pierden resistencia en el proceso, siendo necesario aportar según las características del papel que se quiera fabricar, una proporción de fibras vírgenes al proceso de reciclado, ya sean procedentes de madera o vegetales.

²⁰ Ibid; pp. 14-40.

²¹ Callain, p. 9.

El **proceso de fabricación del papel**²² sigue, básicamente los siguientes pasos:

- a) Refinado y aditivación. Antes de que la pasta de papel alimente la denominada "máquina de papel" se procede a refinar la pasta de papel y a realizar la aditivación de la misma. A través del refinado se modifican algunas de las propiedades físicas de las fibras de celulosa para darle las características necesarias para la fabricación del papel, permitiendo que las fibras sean más flexibles y aumentando su superficie. El tratamiento consiste en introducir la pasta de papel, junto con agua, en un refinador donde se cortan las fibras de celulosa por acción de diversas cuchillas que se mueven en círculo.

La aditivación permite mejorar las características del papel elaborado añadiendo una serie de sustancias tales como colas, caolín, talco, yeso, colorantes, etc. Cada sustancia produce una serie de resultados específicos:

1. Colas: permiten aumentar el grosor del papel, disminuir la porosidad y mejorar la blancura.
2. Colorantes: se utilizan para conseguir determinados colores del papel.
3. Almidón: da mayor rigidez y resistencia al papel.
4. Caolín, talco, yeso: permiten mejorar las características de impresión, haciendo el papel más brillante, más opaco y más uniforme.

- b) Alimentación de la máquina de papel. El procedimiento para producir papel reciclado o papel proveniente de pasta virgen es muy similar por lo que sólo se presenta una síntesis del proceso común.

Tras superar los procedimientos descritos, la pasta de papel entra en la máquina de papel, un mecanismo muy complejo que se puede dividir en dos secciones principales:

²² Browning, pp. 24-31.

1. Sección húmeda: la pasta de papel se dosifica sobre una malla metálica que se mueve por unos rodillos. En este proceso la pasta va perdiendo el agua que contiene por gravedad (en la mesa plana) y después por succión (producida por unos cilindros aspiradores).
2. Sección seca: en esta sección se procede al secado del papel por medio de unos cilindros giratorios calentados con vapor de agua a baja presión por los cuales transita la hoja de papel. En este proceso, la hoja pierde hasta un 70% del agua que contenía.

Antes de proceder al enrollado del papel en bobinas se pueden realizar diferentes operaciones de mejora de las propiedades del papel:

1. **Calandrado:** este procedimiento permite mejorar el acabado del papel mejorando la lisura de la superficie y haciendo el papel más brillante. El tratamiento se efectúa en la satinadora, máquina compuesta por cilindros de hierro colado con la superficie dura y brillante y cilindros con fibra con la superficie elástica y comprensible.
2. **Estucado:** con esta operación se modifican las características del papel permitiendo mejorar los resultados de la impresión y alcanzando un mayor grado de blancura. El proceso consiste en aplicar sobre una de las caras del papel una capa de adhesivos y pigmentos que forman una película de barniz (el estuco) que da al papel gran finura y uniformidad.
3. **Encolado en masa:** permite aumentar la resistencia mecánica del papel al aplicar a la hoja de papel una capa encolante formada principalmente por determinados tipos de almidones.

Una vez listas las bobinas, se envían a las diferentes fábricas de productos de papel, para su conversión en los distintos productos: cartón, papel de impresión, sanitario, etc.

Una de las razones de la importancia del papel en nuestra vida cotidiana es la enorme cantidad de usos que se le pueden dar a este producto. De la misma manera, el papel puede adaptarse a las diferentes utilidades a realizar llegando a contabilizarse hasta 457 variedades diferentes de papel.

Las variedades dependen de una serie de características físicas que hacen que el papel se pueda adaptar a los diferentes usos:

- **Gramaje:** es la masa de la unidad de superficie del papel expresada en gramos por metro cuadrado. Esta medida es importante ya que de la misma depende la regulación de la pasta de papel en la máquina, en función del peso en gramos por metro cuadrado que se va a dar al papel. Esta relación es importante porque el comercio de papel se realiza en pesos por kilogramos. También hay que apuntar que en el ámbito comercial se utiliza otra unidad de peso, la resma, equivalente a 500 hojas.
- **Transparencia:** el papel es un elemento traslúcido. No obstante, si lo ponemos a contraluz podemos estudiar la distribución de las fibras por el papel. Si están distribuidas de forma uniforme es difícil distinguirlas. En cambio, cuando se distinguen de forma clara la distribución es irregular (esto ocurre porque en el proceso de fabricación las fibras tienden a unirse en grupos denominados copos), por lo que se dice que la transparencia es nubosa. Esta característica es importante ya que en determinados tipos de impresión es necesario que el papel sea uniforme, sin diferencias de gramaje en la superficie.
- **Superficie:** en la [máquina](#) se puede modificar la hoja de papel con diferentes tratamientos que permiten variar la textura de la superficie permitiendo diferentes acabados: ahuecado, apretado, satinado, glaseado, couché, alto brillo, de dos caras, vitela o pergamino, parchemín.

- **Humedad e higrosensibilidad:** la celulosa retiene parte del agua que se utiliza en el [proceso de fabricación de la pasta de papel](#) (entre un 5% y un 10%), por lo cual se dilata o contrae en función de la humedad del mismo y de la temperatura ambiente. Esta característica es importante porque la humedad hace que el papel se curve y genere dificultades de impresión. El exceso suele estar presente en los papeles que no contienen pasta mecánica.
- **Polvo de papel o piojos:** más que de una característica podemos hablar de un defecto del papel, debido a la presencia de partículas que por frotación se desprenden del mismo durante la impresión o la transformación. Este defecto está presente fundamentalmente en las pastas mecánicas, en las poco refinadas o en las recicladas.

Se puede realizar una **clasificación de los tipos de papel** en cinco grandes grupos, teniendo en cuenta el uso que se va a realizar del mismo, sin embargo, sólo mencionaremos aquellas que nos interesan de acuerdo a nuestra actividad:

- ❖ **Papel prensa.** Para este uso se utilizan fundamentalmente papeles específicos elaborados con pasta mecánica mezclada con otras fibras y con pasta proveniente de papel recuperado, con un gramaje de entre 50 y 60 gr/m².
- ❖ **Papel de impresión y escritura.** La aptitud de un papel para ser un buen soporte para la impresión o la escritura depende en gran medida de su espesor, de la humedad, de la cantidad de cola y del tipo de pasta con la cual se ha producido. Existe gran variedad de productos con diversas texturas, colores, grosores, etc., cuya composición varía desde el papel producido con pasta mecánica hasta papeles de gran calidad fabricados con celulosa pura, pudiendo distinguir entre los siguientes tipos genéricos: papel para fotocopidora, continuo, autocopiativo, vegetales, kraft, cartulina, couché, alto brillo, etc., con gramajes comprendidos entre los 50 y 90 gr/m² en papeles para impresión y entre los 100 y los 320 gr/m² en cartulinas y

papeles de impresión de calidad superior. También se suele utilizar papel recuperado como materia prima para producir reciclado que se destina a este tipo de usos.

- ❖ **Papeles especiales.** Estos son utilizados para diferentes usos específicos como la producción de sellos, de papeles de seguridad, para la alimentación o de alta tecnología: *Papel Biblia*: se fabrica con pasta mecánica y el resultado es un tipo de un gramaje inferior a los 50 gr/m² con una resistencia importante al doblado y al rasgado. Se emplea para la impresión de Biblias, enciclopedias y diccionarios. *Papel de valores*: de seguridad que tiene la propiedad de ser resistente al plegado y al frotamiento superficial. Es un papel de alta calidad producido con celulosa blanqueada y con pasta de trapo, que suele tener un encolado superficial para mejorar la calidad de la superficie. Se emplea en papel de imprimir para títulos valores, seguros, cheques, billetes, etc.

Existen varias definiciones para el papel según sus características ambientales, que en ocasiones pueden llevarnos a confusión y a no saber cuál es el que produce un menor impacto en el medio ambiente.

En 2001, de las 117 mil toneladas de papel consumidas por la industria, 29% fue de origen nacional y 71% fue papel importado²³. La razón es que antes de comprar un tipo de papel u otro debemos tener en cuenta dos aspectos: el origen de la materia prima y el proceso de producción.

Según esto podemos encontrarnos en el mercado: [papel de fibra virgen](#), ecológico, reciclado, [papel libre de cloro](#) y con bajo contenido en cloro

Un **papel** es **ecológico**²⁴ cuando en su proceso de fabricación se han tomado las medidas concretas para evitar el impacto ambiental negativo. Los

²³ CANIEM, op. cit., p. 41.

²⁴ Callain, op. cit., p. 122.

criterios que marcan si un papel puede considerarse ecológico están basados en el impacto ambiental del ciclo de vida del producto, que contempla un análisis del uso y consumo de los recursos naturales así como de la energía, de las emisiones al aire, agua y suelo, la eliminación de los residuos, la producción de ruidos y olores durante la extracción de las materias primas, la producción del material, la distribución, el uso y su destino final como residuo.

Un **papel** es **reciclado**²⁵ cuando para su fabricación se han empleado materias primas fibras recuperadas de papel y/o cartón de post-consumo. Dentro de esta categoría también se incluyen los fabricados con recortes que no han sido usados, generados en el proceso (papel procedente del preconsumo).

Que casi tres cuartas partes del papel consumido por la industria fuera importado tiene su razón: la calidad que contienen no sólo en sus procesos de fabricación, sino también en los elementos de su composición. Existen papeles que internacionalmente son conocidos como ECF ó TCF²⁶ que son las siglas en inglés de "libre de cloro elemental" y "totalmente libre de cloro". En los **papeles libres de cloro elemental** (ECF, Elementary Chlorine Free) para el blanqueado de la pasta, no se utiliza cloro gas, pero sí dióxido de cloro. En el blanqueo de los **papeles totalmente libre de cloro** (TCF, Totally Chlorine Free) se utilizan alternativas como el oxígeno o el ozono, eliminándose por completo el uso del cloro.

Un papel ecológico puede no ser reciclado, debido a que aunque su proceso de producción sea limpio, utiliza pasta virgen como materia prima.

Un papel reciclado puede no ser ecológico si a pesar de utilizar fibras recuperadas mantiene un proceso productivo contaminante. No debemos olvidar que en ocasiones los tratamientos de las tintas compuestas por barnices, aceites,

²⁵ Ibidem, p. 128.

²⁶ Roberts, op. cit., pp.143-161.

disolventes, pigmentos, anilinas y otros compuestos vertidos en grandes cantidades pueden generar impactos negativos en el medio ambiente.

El papel reciclado cumple las mismas especificaciones técnicas que los productos fabricados con pasta química virgen, ofrece las mismas garantías sanitarias y de durabilidad; además de una mayor opacidad, (aspecto importante para el impresor que puede imprimir en gramajes más bajos sin que haya traspaso de tintas).

Recuerda que los certificados que sólo indiquen "Papel libre de cloro", o "Papel ecológico" no garantizan que el papel no sea ECF. Para estar seguro, elige un [papel certificado por algún organismo oficial](#).

Hay varios puntos que debemos de tomar en cuenta al escogerlo:

- ❖ El **sistema de impresión** que vas a utilizar. No todos los papeles producen buenos resultados.
- ❖ El **gramaje**, es decir, el grosor del papel. Se mide en gramos por pliego.
- ❖ La absorción, que va a afectar la forma en que recibe la tinta.
- ❖ El **grano o la dirección de las fibras**. Esto afecta si vas a tener [dobles](#), ya que si son en sentido perpendicular al grano, pueden no quedar bien marcados. Y si vas a [encuadernar](#), te conviene tener el grano paralelo al encuadernado
- ❖ La **opacidad**, la capacidad del papel para absorber tinta de un lado sin que se note del otro.
- ❖ El **color** del papel va a afectar todos los demás colores, tanto en tono como en brillantez.

El **acabado del papel** se refiere a la superficie, puede tener recubrimientos o texturas, puede ser brillante o mate. Para cerrar nuestro apartado sobre el papel, vale mencionar sus dos tipos de presentación: en bobinas, para rotativa y vendido por toneladas con medidas que van de los 56 a 90 cm; y en hojas cortadas, las

cuales se compran por millar por las medidas estándar de 57 X 87 cm, para múltiplos de carta, y 70 x 95 cm, para los de tamaño oficio. No olvidemos llevar al impresor un diez por ciento más del total de papel necesario para la producción de la revista, por las mermas.

Las **tintas** que se usan para imprimir están formadas por un agente colorante, que puede ser un pigmento vegetal, mineral o sintético, en un medio o vehículo, que puede ser agua, aceite o barniz, y aditivos, que le dan la consistencia y características físicas adecuadas.

Las tintas se clasifican de acuerdo a cómo se secan, porque ésta es una de sus propiedades más importantes. Tenemos las que se secan por oxidación, por evaporación o por absorción. Las más modernas se agostan al entrar en contacto con el papel. También hay tintas llamadas monoméricas que secan cuando son expuestas a ciertas radiaciones como luz ultravioleta o rayos gamma. Este tipo se usa en impresiones de alta velocidad.

La consistencia de la tinta también es de gran importancia. Debe tener el grado exacto de espesor y pegajosidad para que se adhiera bien al papel sin emplastarse.

Cuando especifican los colores que va a llevar el impreso, tenemos que fijarnos en el número de tintas que va a requerir. Con los cuatro colores principales, *Cian, Magenta, Yellow y Black* (CMYK) podemos obtener casi todos los tonos que queramos, pero a veces puede ser difícil obtener uno muy exacto, como puede ser el de un logotipo.

El barniz también se puede considerar una tinta extra cuando se aplica sólo en un área específica. Recordemos que el número de tintas es proporcional al costo del impreso.

Ahora bien, cuando hemos decidido qué papel usar para la revista, cuánto cuesta y cómo disminuir los costos de materia prima, en un aspecto más del trato con el impresor, es muy útil conocer los **sistemas de impresión** existentes para la edición de revistas a fin de asegurarnos de la calidad con la cual saldrá nuestro producto de la imprenta; además, conocer a fondo qué y cómo hacen las cosas nos da herramientas para intentar otras cosas.

La etapa de producción industrial incluye la selección de la imprenta y el método de encuadernación, la compra del papel para interiores y forros, el cuidado de la impresión y los acabados. Aquí mencionaré cosas que debemos saber para que el impresor no nos agarre por sorpresa.

La tecnología informática hoy disponible ha hecho que la tarea de editar sea mucho más fácil y ha eliminado una cierta cantidad de elementos humanos y técnicos imprescindibles anteriormente. Asimismo, la máquina de impresión *offset* “revolucionó el proceso productivo de la impresión hasta nuestros días. Con los más variados formatos y diseños, con velocidades y rendimientos impresionantes, hoy son capaces de imprimir hasta los más ambiciosos y aparentemente irrealizables proyectos de los editores”²⁷.

El **offset** es un sistema de impresión que usa placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto, ni en alto ni en bajo relieve, es por eso que se le conoce como un sistema planográfico.

Acudí con un impresor para que me explicara detalladamente el proceso. Oscar Ortiz²⁸ indicó que el offset se basa en el principio de que el agua y el aceite no se mezclan. “El método usa tinta con base de aceite y agua. La imagen en la placa recibe la tinta y el resto la repele y absorbe el agua. La imagen entintada es

²⁷ Sagastizábal, Leandro de; Esteves, Fernando; comps., *El mundo de la edición de libros*. México, Paidós, 2002. p. 166.

²⁸ Oscar Ortiz es socio de *Artes gráficas S.A. de C.V.*, ubicada en Palma norte #252 2º. piso col. Centro, lugar donde realizamos la entrevista.

transferida a otro rodillo llamado mantilla, el cual a su vez lo transfiere al sustrato. Por eso se le considera un método indirecto”.

Las placas para offset por lo general son de metal (aluminio) pero también las hay de plástico. Existen varias calidades de placa que determinan el precio y el uso que se le da de acuerdo a su resistencia y facilidad de re-uso.

El offset es el sistema más utilizado por los impresores por la combinación de buena calidad y economía, así como en la versatilidad de sustratos.

“Por medio de los programas existentes para "desktop publishing" (Page Maker, Quark Xpress...) puedes seguir todo el proceso de una publicación sin la intervención de agentes externos. Obviamente los costos y el tiempo se reducen en gran medida”.

Ahora estamos un paso más adelante: la **impresión digital**. Existen varios tipos de impresoras digitales, los principales son:

- **Laser.** La impresora utiliza carga electrostática con el *toner* o tinta en polvo para crear la imagen, la cual se transfiere a papel “mezclando polvo de tinta seca en un tambor de metal, con el uso del rayo láser.” La velocidad de este tipo de aparatos es muy variable, puede ir desde 4 a 20 hojas por minuto, que sería para impresiones caseras o de bajo tiraje, hasta 4,000 hojas por hora en adelante. Un punto importante de este tipo de impresoras es la resolución de la imagen. Las menos costosas pueden dar buena calidad con 300 dpi (puntos por pulgada) pero se llega hasta 1,000 o más.
- **Inyección de tinta:** La información digitalizada en una computadora se usa para dirigir la tinta a través de diminutos canales para formar “patrones alfanuméricos o de puntos a la vez que rocían la imagen sobre el papel. En estos procesos no se necesitan ni cilindros ni presión. Algunas impresoras de inyección de tinta usan una sola boca o canal, guiada por la computadora para oscilar entre el papel y el depósito de tinta”, aclara Ortiz.

En la industria editorial algunas revistas imprimen el nombre del suscriptor directamente en la primera/cuarta y lo hacen mediante este sistema, lo que elimina el uso de etiquetas o también para mandar cartas personalizadas dentro de las mismas publicaciones. De esta manera se vinculan de un modo más personal los publicistas, los dueños de la revista y los lectores. Algunos ejemplos de revistas que así se manejan son: Time, Sports Illustrated, Money y People. “Para los periódicos y revistas el poder tener las páginas ya impuestas y formadas digitalmente y mandarlas a centros de impresión donde se impriman el número exacto de ejemplares necesarios, ya muy cerca de los lugares de distribución final, es una gran ventaja que esta tecnología utiliza”.

El sistema de impresión directo a Placa (CTP- *Computer to Plate*) parte de un archivo de computadora, del cual electrónicamente se hacen las imposiciones. Se realizan pruebas de color digitalmente, de dos lados y con imposiciones. La placa es expuesta directamente a través de una máquina digital.

El microambiente lo cierran los **distribuidores**, es decir, las diferentes empresas dedicadas a hacer llegar las publicaciones a los puntos de venta o directamente a los lectores si se trata de suscripciones. Aunque ahora la moda de distribución para las microempresas editoriales es internet; los editores envían la publicación como archivo electrónico en un formato comprimido de fácil acceso. El resultado es la minimización de costos.

Los encargados de la **distribución** planifican las rutas, la base de cálculo de precios, los procedimientos de entrega y las campañas de difusión. Las revistas se distribuyen en forma primaria por medio de suscripciones o por la venta directa en los puestos de periódicos; la forma secundaria de distribución se presenta en ciertos lugares en donde los lectores esperan ser atendidos. También se distribuyen secundariamente en los puestos de periódicos y librerías que venden publicaciones usadas.

En esta etapa de inicio es muy importante seleccionar muy bien el canal de distribución pues es el momento de primera penetración de imagen y la revista debe estar donde están los lectores a los que queremos llegar. La tabla 1 abajo muestra las seis empresas más importantes en el renglón de distribución, el resto es analizar a cada una de ellas para seleccionar la mejor opción.

Tabla 1. Las que más distribuyen

Empresa	No. de títulos
CITEM	200
DIMSA	112
Intermex	10
Publicaciones Sayrols	40
Codiplyrsa	12
Pernas y compañía	4

Hasta aquí hemos visto los conocimientos teórico-administrativos considerados por nosotros como básicos para cualquiera cuyo deseo sea iniciar una pequeña empresa editorial. En el siguiente apartado mencionaremos otro punto muy importante: los recursos financieros.

CAPÍTULO 4. VIABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA EMPRESA EDITORIAL

Para iniciar una empresa es más valioso tener una buena idea comercialmente aceptable y exitosa, que tener dinero.

Es muy importante determinar cuánto dinero es necesario para iniciar la empresa que queremos. Debemos volver a recurrir a personas quienes ocupen ya un lugar dentro del espectro editorial para identificar las necesidades tanto materiales como tecnológicas y humanas.

Adam Smith afirmó en su *Riqueza de las naciones* que “el consumo es el único fin y propósito de toda producción; y habría que atender al interés del productor sólo en la medida que es necesario para promover el del consumidor”¹.

¿Cuánto dinero necesito para iniciar el negocio? (Viabilidad financiera) y ¿cómo saber si tendré utilidades? (Viabilidad económica). Un comentario que, aunque obvio, no está de más: determinar estas viabilidades permite conocer anticipadamente lo que se puede esperar.

Por supuesto que pueden darse tres situaciones:

- A) *Que el resultado sea favorable.* Lo cual dará un respaldo razonable, aunque no infalible, para que inicie el hacer realidad su nuevo negocio.
- B) *Que haya aspectos favorables y desfavorables,* y él conocerlos permitirá ir modificando anticipadamente soluciones y explorando alternativas para eliminar o minimizar los inconvenientes.

¹ Sagastizábal, op. cit. p. 102.

C) *Que el resultado no sea favorable o que estén fuera de alcance los medios idóneos para solucionarlo.* Por ejemplo, que esté fuera de las posibilidades aportar o conseguir el nivel de inversión requerido.

Conocer cualquiera de estas situaciones será útil. La tercera indicará no iniciar algo que no se va a poder acabar o solucionar y nos evitará perder capital o patrimonio. Además, no impide estudiar otras alternativas u otras posibles empresas.

¿Cómo saber cuánto dinero necesito?

Ahora que ya tenemos una idea clara y definida de cuál va a ser el negocio y, principalmente, una certeza razonable de que comercialmente tenemos posibilidades de éxito, necesitamos contestar a la pregunta. ¿Cómo saber cuánto dinero necesito? O sea, cuánto dinero vamos a requerir para hacerlo realidad, esto es iniciarlo, y empezar a operar, para lo cual necesitamos hacer la: **Planeación de la inversión.**

Empezaremos por conocer qué es una **inversión** cuando estamos hablando de iniciar un negocio. Vamos a necesitar adquirir diversos bienes o productos, para pagarlos requeriremos dinero propio o prestado, o aceptar deudas si es que compramos algunos bienes a crédito.

Si los bienes adquiridos son para un uso permanente o relativamente largo, digamos varios años, para su negocio y, si además tienen un valor en sí de reventa o de recuperación, estos bienes se convierten en inversión para el negocio.

Las inversiones más frecuentes al iniciar un negocio son:

- Local (terreno y edificio). Lo primero es pensar en un lugar en el cual se llevarán a cabo las operaciones de nuestra empresa editorial. Así se elabore desde la casa de alguno de los integrantes del equipo editorial, se

deberá considerar la renta, las características del espacio, los recursos con que cuenta y la disponibilidad, asimismo el acondicionamiento justo del mismo.

- Equipo de cómputo. Hoy día no existe empresa editorial que no haga uso de las computadoras. Por tanto, consideremos los recursos a la mano, es decir, aquellos que los asociados aporten para comenzar a trabajar y salgamos a cotizar los restantes. Sin olvidar las diferencia inherentes a la labor de diseño, además del software.
- Equipo de oficina. Aquí incluimos todo lo necesario para el óptimo funcionamiento de una oficina, es decir, hojas, plumas, lápices, libretas, disketes, escritorios, estanterías, mesas y demás.
- Vehículos.
- Imagen corporativa.
- Asegurar el pago de los servicios de mantenimiento de los primeros meses.
- Tener cubierta la nómina del personal a sueldo o salario, al menos de los primeros tres meses.

¿Cómo estimar estas Inversiones? Bueno, de la manera más usual, o sea, de distintos y posibles proveedores preguntar por el precio de lo que estamos necesitando.

4.1 VIABILIDAD FINANCIERA

Se trata ahora de tener presentes las opciones más comunes y frecuentes del origen de los recursos para realizar las inversiones que requiere la empresa editorial y éstas son:

- Nuestro propio capital y el de los socios. Las aportaciones en especie de cada uno de los socios se pueden realizar como parte de la capitalización inicial estipulada en el Acta constitutiva, más las cosas que de manera individual y por iniciativa aporten los socios.

- Préstamos de personas o de instituciones de crédito. Acudir al banco es siempre una opción; sin embargo, obtener un crédito en México es algo difícil si no tenemos historia crediticia o propiedades que avalen la cantidad prestada. La opción más viable en este caso es desarrollar un plan de negocios en general y de mercadotecnia en particular, tan bien sustentado por patrocinadores o anunciantes que nos permita convencer a los banqueros de la viabilidad de nuestra empresa editorial.
- Créditos de los proveedores de los bienes que estamos comprando. Es más fácil obtener crédito de los proveedores que de los banqueros, podemos fijar plazos para pagar, firmar letras o pagarés.
- Anticipos de los anunciantes. Lo mejor, según varios *emprendedores*, es trabajar y obtener ganancia con el dinero de otros. En nuestro caso, si logramos convencer a los anunciantes de comprar espacios publicitarios antes de sacar el primer número en una cantidad tal que nos permita realizar nuestra labor sin endeudamiento con instituciones de crédito, habremos iniciado de la mejor manera posible y dando la señal idónea sobre la viabilidad de nuestra propuesta editorial.

Hay otros caminos para que estas inversiones disminuyan en su monto y estén al alcance, que es uno de los problemas más comunes al iniciar un negocio.

- No necesita ser nuevo, puede ser usado el bien que se adquiere.
- Los socios pueden aportar no sólo dinero, sino también bienes necesarios al negocio, por ejemplo el local en que vaya a estar operando, vehículos que le sirven al negocio, etc.

Finalmente hay otros recursos para disminuir nuestros desembolsos, esto es rentar en lugar de comprar. Hay actualmente empresas financieras arrendadoras de bienes en las que puede rentar vehículos, maquinaria, locales, etc.

Hay un pensamiento que no deja de tener razón y que dice “el beneficio lo da el uso de las cosas, no su posesión”. Pero conviene hacer dos aclaraciones, si rentamos, lo rentado no forma parte de las “inversiones” por que el bien no es de nuestro ni del negocio.

Por otro lado, la ventaja de rentar es que requiere un desembolso menor que si compráramos, la desventaja es que sus gastos se eleven más por la renta a pagar.

Bien, finalmente todo esto sobre inversiones es para saber “cuánto dinero necesita para iniciar un negocio” y, hasta ahora, hemos hablado sólo de bienes que tienen un uso permanentemente o relativamente largo y que además tienen en sí un valor de reventa o recuperación.

Pero es conveniente ahora hablar de otros desembolsos que necesitaremos para operar e iniciar el movimiento del negocio, se conocen como: costos de producción y gastos de operación, los cuales, como requieren ser pagados, forman la otra parte para determinar cuanto dinero vamos a necesitar.

Seguimos con la respuesta a la pregunta ¿cuánto dinero necesito para iniciar mi negocio? Lo que nos va a costar producir la revista que tengamos en mente se denominan **costos de producción**; estos incluyen algunos aspectos del apartado anterior tales como papel, tintas, mano de obra directa, materiales e insumos indirectos, mano de obra indirecta y otros cargos indirectos.

Esta clasificación no es únicamente para determinar el dinero que va a necesitar, sino es una clasificación contable que se usa al preparar estudios financieros y que nos va ser muy útil y a continuación lo explicamos.

- **Materia prima e insumos directos.** Aquí van los materiales que principalmente se utilizan en la revista que vamos a producir, y que se identifican en ella con facilidad. En el ejemplo podría ser notas, reportajes, correcciones, fotografías.
- **Mano de obra directa.** El trabajo de todas las personas que de manera directa, es decir, como parte íntegra de la organización, desarrollan una actividad fácil de identificar en la producción de la revista. Son los salarios normales, tiempo extra, bonificaciones, etc.
- **Materiales e insumos indirectos.** Esto es el trabajo que ocasionalmente se le pide a algún proveedor o que, aunque la necesidad sea de manera constante, no tiene que ver directamente en la producción editorial. Generalmente representan un bajo valor.
- **Mano de obra indirecta.** Son las personas que realizan colaboraciones especiales. Son los salarios del personal que siendo necesario para la producción no intervienen directamente en la fabricación del producto.
- **Otros cargos indirectos de producción.** Además de lo anterior necesitamos hacer otros desembolsos para realizar la producción y que no se identifican con ninguna de las clasificaciones anteriores y generalmente son pagos por servicios, como por ejemplo: la energía eléctrica para las maquinas, la luz para el alumbrado de los espacios donde se realiza la revista dentro de la oficina, un posible seguro contra daños e incendios.

Ahora bien, para calcular el costo de la revista sólo debe considerarse la cantidad de materia prima e insumos que usaremos, pero para fines de estimar el dinero a necesitar, recordemos que normalmente compraremos una cantidad mayor para tener en almacenamiento y de ahí ir tomando lo necesario para producir.

Además podemos necesitar hacer algunos desembolsos fuertes, como gastos de instalación y adaptación de la oficina, construir separaciones, hacer divisiones, etc. Asimismo necesitaremos tal vez instalaciones eléctricas para alimentar las maquinas, etc. Pues bien, estas remodelaciones que hagamos,

aunque tengan una vida útil de varios años para la producción y pudiendo representar además desembolsos fuertes, no las podemos considerar “inversiones”, por que no tienen en sí un valor de venta o recuperación.

Lo que haremos entonces, es considerar estas instalaciones como cargos indirectos de producción, los que nos haya costado, lo dividiremos entre el numero de años que pensamos van a tener una vida útil y a cada año le incluiremos la parte proporcional que le corresponda.

En resumen y como se observa, todo el importe de los materiales, sueldos de trabajadores y cargos indirectos que necesitamos para realizar la revista desde su inicio hasta que está terminada, son nuestros costos de producción.

La ultima parte que nos falta de analizar de los desembolsos que necesitaremos hacer y para poder determinar cuánto dinero requeriremos para iniciar el negocio, es la denominada **gastos de operación**.

Para llevar a cabo, operarlos y tenerlos en movimiento necesitaremos productos, servicios y personal cuyos pagos se conocen como gastos y también tienen su clasificación contable para preparar estados financieros. Entre estos encontramos:

- **Gastos de comercialización.** Son todos aquellos que se necesitan realizar para la venta de los espacios publicitarios, los más usuales son: sueldos o comisiones de vendedores, transportes y pasajes para visitar clientes, folletos, catálogos y listas de precios, fletes y acarreo para entrega de las revistas, teléfonos y llamadas de ventas, etcétera.
- **Gastos de administración.** Son todos aquellos que se realizan por ser necesarios para la marcha en general de la empresa pero no se identifican con alguna actividad en particular de la misma, sino son útiles o necesarios para todo el negocio en su conjunto. Los más usuales son: sueldo u

honorarios del que lleva la contabilidad, papelería y artículos de oficina, luz, vigilancia, cuotas y membresías de cámaras y asociaciones, renta del local, si no es propio, gasto proporcional de los desembolsos hechos por instalaciones y adecuaciones de oficina (es la misma explicación que hicimos para cargos indirectos de fabricación).

- **Gastos financieros.** Son los originados por la consecución de dinero y recursos no propios de la empresa, como préstamos y créditos de bancos, compañías o particulares; son los más característicos: intereses y préstamos, comisión y gastos por apertura de créditos.

¿Y a mí, el empresario, quién me paga, o cual es mi ingreso? Aquí creo es el momento de aclarar esta pregunta que es totalmente justificable, leamos con cuidado estas sugerencias sobre la manera correcta de hacerlo, pues el dejar este punto sin definir puede significar que nuestra futura empresa editorial la estemos planeando sobre bases falsas

Si como empresarios vamos a aportar a nuestro negocio, entonces nos convertimos en accionistas, socios o propietarios, que puede ser único, mayoritario o minoritario, dependiendo del monto de la inversión en el negocio.

Si además, y con toda seguridad así va a ser, vamos a poner nuestra actividad a tiempo completo o parcial en el negocio, además de accionistas somos de los directivos del mismo. Siendo la misma persona tenemos para con la empresa dos papeles distintos y simultáneos: socio o propietario único y directivo.

La forma de remuneración en el papel de accionista o propietario es solamente a través de los resultados económicos de la empresa. Si la editorial opera con utilidad, éstas nos corresponden como socios o propietario único y en la proporción en que hayamos aportado capital.

Si la empresa opera con pérdida, esas partidas también nos corresponden como socio o propietario y disminuirán en su debida proporción al capital que hayamos aportado.

Ahora bien, si la empresa tiene utilidades que es lo deseable, como socios podemos retirar esa utilidad o dejarla en la empresa. Al iniciar un negocio lo deseable es no retirarla, pues resta medios de trabajo y crecimiento y si las dejamos aumentará el capital, sobre el originalmente aportado.

¿Y cuál va a ser mi ingreso entonces? Nosotros como directivo o trabajador de la empresa tenemos supuesto derecho a que nuestro trabajo sea renumerado, independientemente de los resultados económicos que como socios tenemos.

Bien que nuestro trabajo sea a tiempo completo o parcial, debemos fijarnos una renumeración pero de una manera realista y adecuada, cuidando de no cometer los siguientes errores frecuentes: decir que tenemos otros medios económicos que hace innecesario recibir un sueldo o renumeración de la empresa, y por lo mismo no nos fijamos un sueldo.

Bajo esta manera de hacer las cosas, artificialmente estamos “subsidiando” a la editorial, pues eliminamos gastos que son normales. Es más sano y correcto fijarnos un sueldo, si no lo necesitamos lo metemos a la empresa como nuevas aportaciones de capital; pero no las situemos en un esquema artificialmente benévolo de bajos gastos.

No cometamos el error contrario, asignarnos un gran sueldo que esté fuera de la realidad de la empresa, pues entonces la orillamos a tener pérdidas y no ganancias. O sea, bajo el concepto de un sueldo alto, nos comeremos su propio capital.

Estos comentarios son validos, desde luego si se trata de un socio o varios. Finalmente, el sueldo es un gasto y se clasifica en la parte de la empresa en que prestamos actividad; así, si alguno de los socios o nosotros mismos somos el Gerente o Administrador general será un gasto de administración. Si nuestra responsabilidad es hacernos cargo de la producción será un costo de producción; o, si finalmente las responsabilidades que nos asignemos son hacer las ventas, entonces será un gasto de comercialización.

En resumen, saber cuánto dinero necesito tiene dos propósitos enormemente útiles:

- A nivel planeación, pensar y resolver anticipadamente cómo manejar y solucionar estos aspectos y situaciones.
- Permiten estimar ¿cuánto dinero necesito para iniciar mi negocio?

Pero debemos tener en mente las siguientes consideraciones:

A.- El dinero o recursos para inversionistas, qué es lo más fuerte, sólo se requiere una vez.

B.- En cuanto al dinero necesario para costos de fabricación y gastos de operación, debemos tener en mente dos factores:

1. El tiempo que tarda el ciclo de producción, ventas y cobro del producto, esto es desde que usted pide la materia prima hasta la venta de los espacios disponibles en el *dummy*.
2. El volumen esperado de anuncios por vender en este ciclo.

En cuanto cobremos a los clientes (anunciantes y lectores) por las ventas realizadas, este dinero es el que en adelante va a servir para ir pagando los costos de fabricación y gastos de operación de nuevas actividades, ya no requeriremos nuevas aportaciones, la principal y permanente aportación generalmente estará en “inversiones”.

4.2 VIABILIDAD ECONÓMICA

Para que una empresa sea negocio, debe generar utilidades. ¿Cómo saber si las tendré? Antes de iniciar las actividades de nuestra editorial, es conveniente tener un panorama claro de su **viabilidad económica**.

El primer paso será realizar un **análisis económico**, el cual nos sirve para estimar los posibles resultados, deseablemente utilidades, aunque también podría arrojar pérdidas, en este caso no invariablemente significará que debemos desechar y olvidarnos de este negocio, sino muy posiblemente volver a revisar cómo hemos pensado hacerlo, para llegar a otras alternativas que sí nos permitan utilidades.

Aunque es obvio no está por demás mencionarlo, no sólo es deseable sino necesario que el negocio arroje utilidades. Son el excedente después de haber cubierto los costos, gastos y pagos de deudas, permiten crecer, si no las hay nos empezaremos a “comer” nuestro propio capital y nos ponemos en el camino de ir perdiendo el negocio y nuestro capital invertido.

Lo que tal vez fuera criticable o no muy deseable sería pretender una utilidad desmedida, o que su único y principal objetivo de iniciar la empresa fueran las utilidades. Recordemos, somos comunicólogos antes que comerciantes.

Las utilidades deben ser la consecuencia natural de una buena marcha del negocio, pero cuando se convierten en el único o principal objetivo, para lograrlas se tendrá que tomar acciones y decisiones que a la larga dañarán el negocio mismo, o sea, lograr pequeñas victorias inmediatas, pero al final perder la guerra.

La forma de conocer anticipadamente los resultados económicos es por medio de un estado o reporte financiero básico, muy útil que se llama “Estado de

Resultados” o “Estado de pérdida y ganancias predeterminado”. La manera más sencilla de hacerlo es utilizando la información y estimaciones previamente hechas.

El modelo de este estado es el siguiente:

Estado de resultado predeterminado

Ventas estimadas en el periodo	\$ _____
Menos.	
Costos de Producción.	
* Materia prima directa	\$ _____
* Mano de obra directa	\$ _____
* Materia prima indirecta	\$ _____
* Mano de obra indirecta	\$ _____
* Cargos indirectos de fabricación	\$ _____
Utilidad Bruta	\$ _____
Menos.	
Gastos de Operación.	
* Gastos de comercialización (comisiones a vendedores)	\$ _____
* Gastos de administración (sueldos y salarios)	\$ _____
* Gastos financieros (intereses por préstamos)	\$ _____
Utilidad Neta (antes de impuestos)	\$ _____

Ventas estimadas en el periodo.- Es el importe por venta de anuncios y tiraje estimado de nuestra revista, por él numero de unidades que proyectamos vender en un periodo, el cual puede ser un mes, un trimestre, un año, etc., de acuerdo con la periodicidad de nuestra publicación.

Costo de producción.- La aclaración es importante: sólo consideramos el costo relativo a las unidades estimadas de venta, no las del total que hayamos propuesto en los *stands*, que puede ser una cantidad diferente.

Gastos de operación.- Aquí no hay nada que se pueda convertir en inventario y almacenar, por lo que todos los gastos relativos al periodo establecido se le aplican en su totalidad.

Hay excepciones, por ejemplo, que se pague el importe anual de un seguro contra robo e incendios. Si nuestro estado de resultados es relativo a un mes se le aplicara sólo la doceava parte.

Haré ahora la aplicación de todo lo antes expuesto, por lo que las cifras que usaremos a continuación son inventadas y sólo par fines de este ejemplo. Lo adecuado sería que el estado de resultados comprendiera un año, para tener un periodo mayor y más representativo, pero ofrecí hacer las cosas lo más sencillas posible y entonces lo referiré a un mes.

Supuestos relativos a un mes

Tiraje estimado: 5,000 ejemplares

Venta estimada en el mes: 12 planas.

Precio de venta unitario al comprador: \$10,000.00 por anuncio o plana

Materia prima directa (papel y fotos): \$5,000.00

Mano de obra directa (pago a equipo editorial):\$30,000.00

Materia prima indirecta (rollos, suscripciones, etc): \$2,000.00 mensuales.

Mano de obra indirecta (no miembros de la organización): \$6,000.00 mensuales.

Cargos indirectos (renta, luz): \$4,000.00 mensual.

Gastos de comercialización (comisión por ventas): \$12,000.00

Gastos de administración (sueldos y salarios): \$20,000.00 mensuales.

Gastos financieros (intereses por préstamos): \$2,000.00 mensual.

Ahora bien, con estos datos formulamos nuestro estado que quedaría así:

Estado de resultados predeterminado mensual

Ventas Estimadas Mensuales		\$120,000
(12 planas a \$10,000.00 cada una)		
Costos de Producción.		
Materia prima directa.	\$5,000	
Mano de obra directa	40,000	
Materia prima indirecta	2,000	
Mano de obra indirecta	6,000	
Cargos indirectos (renta, luz, servicios)	4,000	\$57,000
Utilidad Bruta		<u>\$63,000</u>
MENOS		
Gastos de Operación.		
Gastos de comercialización		
(Comisiones por ventas)	11,000	
Gastos de administración(sueldos y salarios)	25,000	
Gastos financieros(intereses por prestamos)	2,000	\$38,000
Utilidad Neta (antes de impuesto)		<u>\$25,000</u>

Llevar la contabilidad de una empresa y la administración no es, sin embargo, algo tan fácil. Por ello, recomiendo consultar bibliografía especializada y entrevistarse con administradores de editoriales para recibir mayor orientación en cuestiones como: determinación del punto de equilibrio y de resultados a distintos niveles de venta, producción y costos.

Hasta aquí me he acercado de la manera más sencilla posible a los conocimientos y herramientas básicas mínimas de administración para que podamos desarrollarlos. Son apropiados para la etapa de planeación del negocio en la que estamos, pues necesitamos acercamientos prácticos para hacer estimaciones.

Ya cuando se trate de hacer realidad la editorial es la ocasión de hacer estudios más completos y detallados, pero serán hechos por personas

familiarizadas con los respectivos campos, bien que se trate de otros socios o de colaboradores a quienes paguemos por ello.

Podemos dar paso ahora a los aspectos organizacional, de integración y control de la producción de una editorial cuyo único producto es una revista.

SEGUNDA PARTE

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Como resultado de las nuevas influencias ideológicas se otorga un papel trascendental a las organizaciones. Con frecuencia profesores se dan a la tarea de hacernos notar que nuestro contexto depende de la existencia y acción de las mismas. Paradójicamente se les culpa también de los males modernos de la sociedad contemporánea porque, entre otras cosas, se subrayan sus efectos sociales e individuales en el comportamiento y actitudes de los individuos, a quienes se les ha logrado introducir la idea de ser evaluados por eficientes y/o eficaces en cuanto a resultados en números sobre la base economicista-gerencialista de pensar que no sólo todo puede ser evaluado sino, además, medible.

Este paradigma genera también la pérdida de la conciencia sobre la existencia del individuo, pues éste pasa a segundo plano; lo único importante son las organizaciones, es decir, las personas morales cuya influencia política y valores impregnan directa o indirectamente las esferas gubernamentales y sociales. Los individuos son importantes en tanto desempeñen un trabajo dentro de la organización, cuanto mayor relevancia tenga ésta, más importante será aquel. Por tanto, la pérdida del empleo provoca frustraciones en las personas aliviadas apenas encuentran acomodo dentro de una nueva organización que les dé estatus.

Algo que se pretende con los estudios de la organización es explicar por qué algunas organizaciones se desempeñan mejor que otras, pues “las diferencias en el desempeño crean presiones, (...) las organizaciones más exitosas atraerán tanto a la mano libre como al capital, de manera que, con el tiempo, un proceso

continuo de selección natural favorece a las organizaciones con mejor desempeño”¹.

Así pues y en contra de la visión hegemónica, nuestra propuesta de creación de una pequeña empresa editorial gira en torno a la comunicación, sí como herramienta del administrador en su desempeño, pero, sobre todo, como eje de la compañía en su totalidad; destacando, desde nuestras mínimas posibilidades teóricas, la importancia del individuo en la organización como base y sustento de la misma sin el cual no podría existir, cuyo talento hace importante al organismo y no al revés.

En el marco actual, los estudiosos de la comunicación han buscado cómo ésta influye dentro de las organizaciones, buscando su importancia en la estructura y funcionamiento de las mismas hacia dentro y en su intercambio con otras organizaciones e individuos. Así, es de relativamente reciente creación la Comunicación organizacional.

Con la plena intención de apoyar mi trabajo y justo antes de su entrega (miento, claro), Rafael Ávila publicó en su *Crítica de la comunicación organizacional* un estupendo análisis de la comunicación vista por los administradores:

El discurso administrativo de la comunicación organizacional asume como principios rectores de su desarrollo los supuestos y categorías de las teorías tradicionales de las organizaciones, es decir, aquellas que se orientan abiertamente por los requerimientos de control *managerial*, entre otros: estructuración normativa (legal) de la acción, racionalidad decisional, predominio de fines y medios sistémicos, estabilidad de las configuraciones

¹ Pfeffer, Jeffrey. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México, Oxford, 2000. p. 213.

organizacionales, y evaluación de los procesos colectivos según el criterio de costo/beneficio².

La comunicación organizacional, entonces, queda sometida a las evaluaciones que los modelos organizacionales tecnocráticos asumen como universales y necesarios. “La comunicación, en este marco, queda encerrada en una red de enunciaciones que la vacían de significado sociocultural, la desvalorizan como componente elemental de la vida colectiva y la devuelven –trucada- como problema de orden técnico esencialmente administrable”³. Es decir, el interés de los administradores por la comunicación responde a la necesidad de controlar los aspectos sociovivenciales de los individuos en el marco organizativo y de la organización en su contexto.

Debido a que se parte del supuesto de que la gente actúa por interés personal para maximizar sus utilidades, y a que se supone que los individuos no obtienen una utilidad de hacer esfuerzos, los modelos económicos invariablemente consideran que los empleados son reacios al esfuerzo y que es improbable que hagan lo que la organización quiere y necesita, sin alguna forma de incentivo, sanción o combinación de ambos⁴.

Los modelos económicos de comportamiento comparten ciertas características: presuponen que el comportamiento se elige de manera racional-intencional, con base en la mejor información disponible en el momento de maximizar la utilidad del individuo. Prácticamente todos los modelos económicos proceden de un aparato teórico que invoca el individualismo metodológico; eso significa que las instituciones u organizaciones se consideran agregados de las preferencias y los actos individuales o, en ocasiones, como un nexo de contratos y acuerdos.

² Ávila González, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*. México, UNAM-CONEICC, 2004. p. 18.

³ *Ibidem*; pp. 18-19.

⁴ Pfeffer, Jeffrey. *Op. cit.* p. 60.

Quizá la razón más importante del predominio persistente del modelo económico como manera de entender a las organizaciones es su ideología implícita. Presenta una visión benévola de la organización social, destacando los mercados y la operación de intercambio voluntario, el poder la coerción y la explotación se pierden de vista... las relaciones laborales son voluntarias.

Pfeffer define a las organizaciones como “conjuntos de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos”⁵. Resalta la importancia del trabajo en equipo como una necesidad social, innegable, pero realizado por individuos como elementos sustanciales de su existencia. Son, por tanto, lo más importante de una organización.

“Los pactos de empleo internos, que protegían a los puestos contra las presiones del mercado, están cediendo el paso a convenios que dependen mucho más de las fuerzas externas del mercado para administrar a los empleados”.⁶ El énfasis creciente en la productividad, el desempeño y los intereses de las organizaciones ha dado lugar al desarrollo de una subdisciplina de estudios críticos que se centra en la perspectiva de quienes trabajan en las organizaciones en contra de quienes las poseen o controlan. Desde el sitio de los últimos ha surgido una corriente importante cuya pretensión es terminar con el sindicalismo y los derechos de los trabajadores porque éstos son vistos sólo como un recurso de la producción, un simple insumo sustituible sin mayor valor que el de su trabajo.

Nuestra perspectiva nos orienta a la consideración de las personas dentro de una organización como **Talento humano**, el resultado de esa característica (el talento) así como su aplicación en la producción es, o debe ser, el beneficio de la organización en total y de sus individuos en particular; cuyo desarrollo, además de la promoción, son la mejor estrategia de existencia y permanencia de una

⁵ Ibidem. p. 6.

⁶ Capella; en Pfeffer, Jeffrey. p. 23.

organización. “Los pactos organizacionales apropiados deben depender ciertamente de lo que se organiza y del ambiente en el que las organizaciones tienen que funcionar”⁷.

Las editoriales son organizaciones, es decir que están conformadas por un conjunto de personas orientadas hacia la consecución de determinados objetos comunes. Para alcanzarlos dispone de talento humano y recursos materiales, de conocimientos específicos, de una estructura formal, de conocimiento teórico que permite la práctica y de una serie de reglas administrativas.

Como organización, una empresa –sin importar su actividad- no sólo persigue la rentabilidad y la creación de valor económico, de lo que depende su supervivencia, sino también otros propósitos de carácter simbólico, a partir de los cuales concibe su inserción en el medio social y cultural en el que opera⁸. Toda empresa resulta rentable en tanto el producto o servicio que ofrece tiene demanda y se coloca en el mercado a un precio al cual la gente está dispuesta a adquirirlo. Ahora bien, una persona al comprar algo lo hace pensando que el valor que del producto va a recibir es mayor al precio pagado. Los editores se preocupan por la calidad de los contenidos de sus publicaciones, son los más exigentes inspectores de calidad, de en verdad satisfacer una demanda, además de ofrecer a sus lectores algo más que la competencia y de lo esperado de nuestra revista.

Ser editor es una labor muy exigente. Demanda mucho tiempo de quienes deciden dedicarse a ello, por tanto, es una profesión a la cual sólo deben ingresar quienes estén convencidos de querer serlo, pues el editor es un hombre organizacional, es decir, alguien que sabe cómo se hacen todas y cada una de las actividades necesarias para el funcionamiento y logro de los objetivos tanto editoriales como empresariales.

⁷ Pfeffer, p. 218.

⁸ Sagastizábal, Leandro de; Esteves, Fernando, comps; *El mundo de la edición de libros*; ed. Piados, México, 2002, 268 págs. P. 38.

En este mundo globalizado las empresas requieren cada vez menos personas para realizar las operaciones gracias a la tecnología, aumentando las responsabilidades del factor humano. Las editoriales no son la excepción y, recordando el objetivo del trabajo: aportar la información y esquemas necesarios para la instalación de una microempresa editorial, vale señalar que en éstas el editor es alguien más que quien toma las decisiones sobre los contenidos.

Los editores de las pequeñas y medianas empresas (pymes) realizan diversas labores como la venta de espacios a anunciantes, definen el diseño de la publicación, escriben, corrigen, redactan e, incluso, realizan reportajes. En una *pyme* el editor es un administrador que no sólo decide lo mencionado, además debe pensar en la integración de la empresa, sus funciones, sus departamentos, en las utilidades y acciones financieras, en cómo se debe llevar la dirección de la misma y cómo se evaluarán los objetivos, todo ejerciendo siempre un liderazgo efectivo.

En esta segunda parte hablaremos del proceso editorial, sus pasos, la departamentalización de las operaciones, las funciones, la manera como se integran algunas tareas y ofreceremos una propuesta de control.

El trabajo de los editores comienza cuando planean el contenido. Enseguida mandan las órdenes de trabajo a los reporteros, elaboran la red o *dummy* de manera conjunta, si los hay, con el jefe de redacción, el diseñador y los vendedores de publicidad. Posteriormente, y a la fecha señalada en los calendarios elaborados, reciben el manuscrito, corrigen las faltas gramaticales y ortográficas, las construcciones sintácticas o cualquier otro detalle. En algunas editoriales son los encargados de todo el proceso de edición. Al terminar se realiza la corrección de estilo. El siguiente paso es el diseño, en el cual se determina el número de páginas, el total de líneas por página, tamaño y tipo de letras y las imágenes. Pasa, entonces, a galeras, tantas como sean necesarias hasta dejar limpio el texto. Siguen las pruebas azules, su pronta impresión y encuadernación,

generalmente a caballo o empastado. Una vez terminado el producto sólo resta distribuirlo.

El editor supervisa, ejecuta, ordena, coordina, realiza, controla y propone el proceso de creación del producto editorial así como el servicio de información y, además, es el director de la empresa y el principal responsable de que la organización tenga utilidades económicas y de acuerdo a sus objetivos en el plano social y editorial. Pero, para eficientar el resultado o producto final, es menester que el editor sea un especialista de su trabajo, por tanto, la construcción y labor de un equipo editorial capaz es indispensable para la organización. Esto permitirá que el editor se dedique a sus tareas de liderazgo, coordinación, dirección, organización, planeación y control y sólo auxilie a los otros departamentos cuando sea necesario, pero debe librarse de la carga excesiva de trabajo.

Puede que haya notado nuestro lector una contradicción. Si estamos proponiendo, incluso recomendando, que la empresa sea una sociedad donde todos o los principales integrantes de la empresa tengan responsabilidades legales y riesgos financieros para comprometerse con la misma, por qué hablamos del editor, en singular, como la máxima autoridad y principal responsable. Recordemos que cuando mencionamos la cuestión del liderazgo, nos quedamos con aquella que se inclina por el liderazgo situacional, es decir, aquel en el cual el líder lo es de acuerdo a sus capacidades y el resto lo acepta de esa manera, por tanto, no se cuestiona. Más aún, el editor puede no ser una sola persona, en la cúspide organizacional puede estar la figura de Consejo editorial o una similar, el editor puede no ser uno, sino varios. Hecha la aclaración, para efectos de este trabajo, seguiremos usando la palabra editor.

5.1 ADMINISTRACIÓN

Hemos hablado del editor, de la administración y de la similitud entre ellos en la teoría; de cómo se da vida legal a una empresa, los pasos y algunos otros aspectos del Derecho mercantil que regulan la actividad editorial.

En el capítulo primero se mencionaron los pasos del proceso administrativo que tendríamos como margen de acción. El primero de ellos es la planeación. Como lo escribimos líneas atrás, a mayor tamaño de la organización, menos son las funciones de las cuales es responsable el editor. Por lo tanto, sería muy fácil abocarnos al ejemplo de una organización mayor, sin embargo ello no nos daría mucha tela de donde cortar, así que trabajaremos sobre los editores de empresas pequeñas quienes deben desde idear la portada y los contenidos, hasta salir a vender los espacios para anunciantes y encargarse de la distribución del producto terminado.

Al planear una empresa, la o las personas al frente de la misma deben dejar claros los tipos de planes de la organización a fin de establecer el camino y el lugar a donde se quiere llegar.

La planeación estratégica en una empresa como la propuesta en esta tesis, es tarea del editor-administrador y comprende seleccionar misiones y objetivos así como las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos.

“La planeación salva la brecha existente entre donde se está y a dónde se quiere llegar. (...) es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas”⁹.

⁹ Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Weihrich, Heinz. *Administración*, 8a. edición; Ed. Mc Graw Hill; México, 1985, pp. 758, p. 48.

- La **misión** o el **propósito** identifican la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.
- Los **objetivos** o **metas** son los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- Las **estrategias** son programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. “Su propósito es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas importantes, la imagen de la clase de empresa que se proyecta; (...) proporcionan una estructura que guía el pensamiento y la acción”¹⁰.
- Las **políticas** son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. “Ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifica otros planes. (...) puesto que son guías para la toma de decisiones, se desprende que tiene que tener cierta flexibilidad”¹¹. De lo contrario serían reglas.
- Los **procedimientos** son modos de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades.
- Las **reglas** explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Se diferencia de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo.
- Los **programas** son un conjunto de políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar al cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

¹⁰ Ibidem; p. 51.

¹¹ Ibid; p. 52.

Sagastizábal resume las tareas más importantes de la administración de una editorial en las siguientes¹²:

- ❖ Formulación de una política editorial acorde con la misión de la empresa.
- ❖ Confección de presupuestos de gastos y ventas.
- ❖ Diseño de una política de precios en función de los costos, tiradas y datos del mercado.
- ❖ Asignación de tareas y responsabilidades. Contralor y supervisión.
- ❖ Definición de las políticas de captación y retención de autores: contratos, regalías, acciones de fidelización.
- ❖ Participación en las reuniones periódicas de los distintos departamentos de la empresa.
- ❖ Participación en convenciones de ventas.
- ❖ Participación en comités de prepublicación y producción.

Hemos dicho que planear es responder a las preguntas ¿qué queremos hacer?, ¿cómo lo haremos?, ¿quién?, ¿cuándo? y ¿dónde? Y se encuentra inmersa en cada área de la organización. Cada empresa, sea cual fuere su giro, tiene cuatro funciones básicas:

- Producción
- Marketing
- Finanzas
- Administración

Se les puede llamar de diferentes maneras, pero son las funciones indispensables de toda organización sin importar su giro. En el presente capítulo nos enfocaremos a las tres últimas, pues la importancia de la producción nos motiva a dedicarle un apartado completo.

¹² Sagastizábal, Leandro de; Esteves, Fernando, comps; *El mundo de la edición de libros*; ed. Piados, México, 2002, 268 págs., p. 41.

Cuando en una organización se establece la división del trabajo, por la razón que sea, se realiza pensando que cada parte estará orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y que sus recursos materiales y talento humano serán los mejores para esa área. Esto implica planear cada departamento de manera sistémica, destacando su importancia para la organización, lo cual resulta vital, sobre todo si estamos empezando.

Así, aunque la nuestra sea una microempresa y los puestos directivos estén cubiertos por socios de la organización, debemos llevar a cabo un proceso de planeación en cada uno de ellos, completo, con objetivos, planes, programas, táctica y estrategias:

- *Planeación de marketing.* ¿Cómo hacer llegar los productos a los clientes? ¿A qué precio los vamos a vender? ¿Qué vamos a hacer para que el cliente acepte los productos y los compre? Y considerar a las personas a las cuales les vamos a vender.
- *Planeación de finanzas.* Aquí se considera el registro de los gastos para saber cuánto dinero hay en caja, así poder ampliar nuestros productos y servicios. Es importante saber cuánto dinero vamos a necesitar y cómo lo vamos a gastar.
- *Planeación de administración.* Es indispensable estar seguros de cuántas personas son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales, pago de sueldos y salarios; además, determinar y conocer las actividades que realizarán cada uno de ellos y comprobar sus conocimientos.

La Administración permea a toda la organización, y como área o función específica cumple con actividades tales como suministrar a la empresa los recursos humanos necesarios para su ejercicio, relaciones con proveedores, verificar la óptima aplicación de los manuales de procedimientos creados para cada puesto, realizar trámites legales y fiscales, etcétera. En pocas palabras, genera las condiciones para el funcionamiento de la empresa al interior y exterior

de la misma aprovechando al máximo los recursos con que se cuentan a través de una excelente **organización**, una eficiente **dirección** y un perfecto **control**.

En el presente trabajo la palabra “organización” se utiliza en dos diferentes sentidos. El primero es el de empresa o grupo funcional. El segundo es el de **proceso de organizar**, es decir, la manera como se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.

Para considerar la organización como un proceso se requiere tomar en cuenta varios aspectos fundamentales. En primer lugar, “la estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las actividades. En segundo lugar, tiene que reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. En tercer lugar, la estructura de la organización tiene que reflejar su ambiente. (...) tiene que diseñarse para que operen, permitan los aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la gente a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura de organización operable nunca puede ser estática. (...) una estructura de organización efectiva depende de la situación.

“En cuarto lugar, puesto que la organización está compuesta de personas, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tienen que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas”¹³.

Organizar una pequeña empresa es coordinar todas las actividades o trabajos, se busca la interrelación armoniosa y coordinada de las partes de la empresa considerando tanto los factores externos como los internos mencionados en la primera parte.

¹³ Koontz, Harold; op. cit., p. 155.

Toda organización sigue uno o varios procesos de diferentes pasos. Si partimos de aceptar que las empresas se crean para determinados fines o propósitos, sean personales, de grupo o sociales, es preciso determinar las tareas que nos lleven a alcanzarlos. Las actividades las repartiremos en **puestos**, los cuales serán ocupados por personas con la capacidad, disposición y actitud para desempeñarlos lo mejor posible.

Talento humano

Juntar al mejor grupo de trabajo y la relación entre las personas dentro de la organización, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa, pues junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones, los sistemas, procedimientos y otros datos, la llevan a la realización adecuada de sus objetivos al sumar los talentos individuales en uno mayor colectivo.

El **Talento humano** son las personas que le dan a la organización sus conocimientos, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Son el corazón de la organización, pues le dan vida a la empresa; proponen y dan las herramientas necesarias para su formación y desarrollo.

Es muy importante que los integrantes del talento humano estén conscientes de la importancia de su labor dentro de la empresa, su actividad es parte de una cadena. Tal actividad trae como consecuencia el alcance de un objetivo, esfuerzo que, si se hiciera en forma aislada, no cumpliría su propósito. Es como si en nuestra editorial el encargado de tomar fotografías considerara que su aportación no es tan importante o necesaria como la del jefe de información y no hiciera su labor con esfuerzo. ¿Qué pasaría?, la calidad de la revista se vería en peligro de caer, como consecuencia no se cumpliría con el objetivo de ser los mejores en el mercado. Todas y cada una de las labores tienen su importancia y un por qué de su función.

Si bien cualquier empresa necesita determinar anticipadamente el número de personas que va a requerir para sus tareas o funciones y aceptando que la planeación del talento humano tiene por objetivo satisfacer las necesidades de personal, la planeación de este factor consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a personal; pero también estar pendiente del desarrollo de su talento propio en aras de propiciar su desenvolvimiento al grado de dejar de planearlo en función de sus necesidades y hacerlo con base en sus metas.

Lo primero para nosotros será averiguar qué puestos son los existentes en una microempresa editorial como la nuestra, tal como lo planteamos en la primera parte, y hacer una descripción de cada uno detallando el trabajo realizado por su talento humano: cómo se hace, con qué, dónde, cuál es su participación en la división del trabajo, cómo se interrelaciona con otras actividades y cómo le daremos seguimiento para evaluarlo y en función de qué lo haremos. De ser necesario, reorganizar, sobre todo en los primeros meses, tiempo durante el cual seguramente nuestra estructura responderá a lo observado en otras organizaciones, pero después habrá que adaptarla a nuestra propia realidad para optimizar el uso de los recursos.

Al mismo tiempo que obtenemos esta información, sabremos la frecuencia del trabajo y, por tanto, el tiempo necesario para su conclusión de forma que se pueda representar en una gráfica de Gant.

Identificadas las necesidades de la organización, se lanza una convocatoria con las características y cualidades requeridas a la persona que las satisfará. Por ejemplo, habilidades físicas (agilidad, rapidez), mentales (de estudio, conocimientos, experiencia, precisión, criterio, complejidad, expresión y coordinación); esfuerzos necesarios ya físicos o mentales, la responsabilidad que puede asumir una persona y cómo es el lugar de trabajo.

Con lo recopilado debemos redactar la **Descripción del puesto** y un **Manual de procedimientos** por área en los cuales se detallen cada uno de los datos y se establezcan las políticas de trabajo, los márgenes de actuación, de toma de decisiones. Subrayamos algo: la descripción del puesto obedecerá al estudio técnico realizado en otras editoriales, pero no deja de ser sólo eso, una descripción, por tanto no puede tomarse como única y cerrada. Asimismo, el manual indica un cómo, pero no es ley, lo primero son los individuos. El manual será sólo un punto de partida, no la ruta.

Ejemplo:

Descripción del puesto de redactor	
Título del puesto	Redactor
Departamento	Oficina de redacción
Analista del puesto	Gabriel Romero
Fecha del análisis	Junio 12, 2004
Categoría salarial	Exenta
Reporta a	Jefe de redacción
Código del puesto	1977
Fecha de verificación	Junio 16. 2004
Enunciado del puesto	
Realiza un trabajo profesional en el área de corrección ortográfica de textos, actualización del Manual de redacción, protección de la coherencia gramatical y del estilo de la revista.	
Funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización continua del Manual de redacción de acuerdo a lo dictado por la Real Academia de la Lengua Española. 2. traducción de textos de Inglés y Francés al Español y viceversa. 3. Corrección de textos con apego al Manual. 4. Mantener comunicación constante con la oficina de Información a fin de tener los textos en la fecha determinada en el calendario de actividades. 5. Lograr una estricta coherencia gramatical en los textos de acuerdo con el lector objetivo. 6. Buscar mantener el estilo editorial de la revista en los textos corregidos. 7. Estar disponibles para las galeras. 8. Corrección de errores de edición. 	
Especificación del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciatura en Letras Hispánicas, Comunicación o afín. 2. Edad entre 24 y 35 años. 3. Amplios conocimientos en Lingüística. 4. Excelente ortografía. 5. Gusto por la lectura. 6. Conocimientos de 70% o más comprobables de Inglés y Francés. 	

Se trata de repartir el trabajo y ordenar los puestos de la mejor manera para la empresa. La cantidad de tareas a desempeñar determina la división del trabajo, asimismo el número y calidad de talento humano en la organización. Por ello es importante:

- Para cualquier puesto, estimar cuánto tiempo tarda un empleado en desempeñar su labor, realizando un estudio de tiempos y movimientos; no para sancionar, sino por optimizar.
- Ver si la persona puede cubrir las tareas asignadas dentro de su horario de trabajo, si necesita horas extra, la posibilidad de contratar una persona adicional o reasignar algunas de las tareas a otra persona.
- Calcular cuántas personas necesitamos para producir la revista.

Departamentalización

La palabra **departamento** indica un área, división o sucursal de una organización definida, sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas¹⁴. Para nosotros será sólo una subdivisión necesaria sobre la cual la única autoridad reconocida será la del talento, es decir, la de liderazgos situacionales, las jerarquías estructurales nos serán inadmisibles.

Mientras para los economistas y administradores el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana y las razones para que existan niveles de organización son las limitaciones de la amplitud de la gerencia. Es decir, existen niveles organizacionales porque hay un límite en el número de personas que puede supervisar con efectividad un gerente, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones; los comunicadores, con un mayor sentido humanista, podríamos pensar en puertas abiertas entre los responsables globales de la organización y los ejecutores del trabajo, donde supervisar deje de ser algo policial

¹⁴ Koontz; p. 144.

para cambiarlo por una evaluación conjunta en la libertad de tolerar los errores para potenciar los resultados.

El individualismo gerencialista cae en otra contradicción cuando asegura que cuanto mejor sea la capacitación del personal menor será el número de relaciones entre ellos necesarias. El aislamiento de los individuos hace del conocimiento una mercancía esclavizante para su poseedor. Si son los individuos quienes dan fuerza y vida a las organizaciones, las relaciones entre ellos son, necesariamente, las potencializadoras del crecimiento de las organizaciones. Ese discurso del cambio en la cultura laboral sólo se orienta a introducir en los empleados la idea de que los dueños de las empresas son excelentes personas, las cuales les proporcionan los recursos para poder trabajar y sobrevivir, por tanto, se deben olvidar las exigencias y derechos laborales pues mientras más dinero entre a la organización ésta se mantendrá más tiempo y sus empleos también. ¿Del otro lado? Para los empleados no hay nada, no hay motivaciones, ni derechos, ni siquiera de libre reunión. Hay empresas como Grupo Cifra donde se pena la tardanza en el baño y se sospecha de todo empleado que entabla una conversación con otro fuera de un contexto lógico de trabajo dentro de la tienda. Hay numerosos estudios cuyas conclusiones coinciden en la importancia de los grupos informales sobre los formales dentro de las organizaciones para la consecución de los objetivos. El punto está, pues, es generar una estructura formal con base en una estructura informal.

Las organizaciones son el producto de las interacciones entre los individuos. “Esas interacciones, a su vez, crean una organización que tiene cualidades propias, en particular el lenguaje y la cultura. Y esas mismas cualidades retroactúan sobre los individuos”¹⁵ desde que llegan a la misma. Esto significa que los individuos producen a las organizaciones y las organizaciones a los individuos.

¹⁵ Morín, Edgar, “La noción de sujeto” en Fried Schnitman, Dora (comp). *Nuevo paradigma. Cultura y subjetividad*, Buenos Aires, Paidós, 2002. p. 72.

Para realizar una departamentalización adecuada es preciso definir primero el organigrama, pues éste nos dará una idea clara de cómo deben combinarse las tareas para que el trabajo sea más eficiente. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, es decir, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

Para una empresa como la nuestra, podría ser preferible establecer un organigrama de tipo *pizza*, porque alimenta la comunicación entre todos los empleados y tiene como fin dar a entender que todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa son tan importantes unas como otras e interdependientes, por lo cual la falla en una de ellas perjudica al resto y cualquier área debe tener el apoyo de todas las demás siempre que lo necesite. “En vez de que la estrategia y la estructura impulsen la competitividad, es la competencia la que impulsa la evolución, la que entonces es moldeada por las estrategias y estructuras de las organizaciones”¹⁶.

Al diseñar el organigrama debemos considerar las funciones, el territorio donde estamos, el producto y servicio que vendemos, a los clientes y algún otro aspecto que se crea conveniente. “las estructuras sólo son relevantes en el presente y sólo pueden ser usadas por el sistema puesto en operación”¹⁷. La estructura siempre es una referencia relativa a un sistema que está en operación.

Podríamos enlistar un sin fin de funciones por cubrir en una microempresa editorial, sin embargo trataremos de resumirlas para explicar cómo se desarrolla el proceso para crear un organigrama. Nuestra organización podría tener un **Consejo directivo** al frente de todo, donde se registren los accionistas y sean ellos quienes tomen las decisiones en cuanto al futuro y accionar de la misma, o puede ser un grupo de personas elegidas por los accionistas para tomar el control en su lugar; también podría ser sólo una persona, quien en todo caso sería el **Director**

¹⁶ Pfeffer, Jeffrey. Op. cit. p. 223.

¹⁷ Luhmann, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. México, UIA/ITESO/Anthropos, 1996. p. 85.

general y regularmente es quien aporta el capital para el funcionamiento. En ocasiones se recurre a Asesores, quienes tienen una influencia directa aunque no dan ni reciben órdenes al personal. El punto es señalar la necesidad de un organismo directivo, es decir, una cabeza que dé dirección a la empresa.

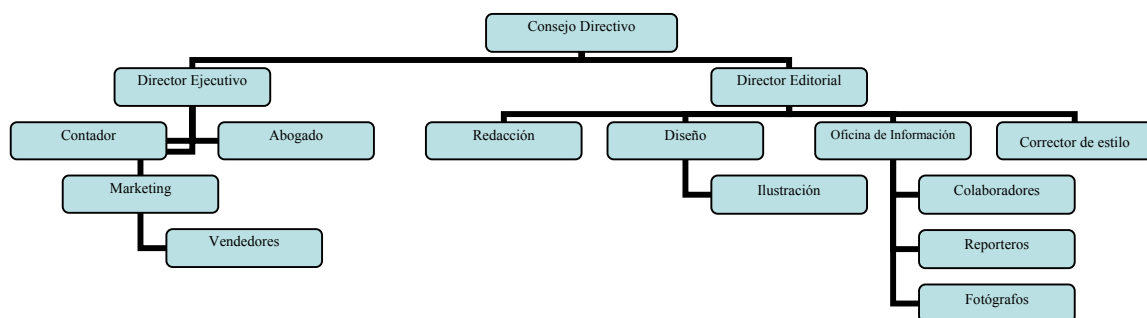
Ahora bien, las funciones se dividen en dos grandes áreas: las que son de una manera más o menos uniforme en cualquier tipo de organización, es decir, Administración, Representante legal, Finanzas, Publicidad, Ventas, Distribución y Mercados; y las correspondientes al giro, ubicadas básicamente en Producción, es decir, Redacción, Corrección de estilo, Oficina de Información, Diseño, Colaboradores, Fotógrafos, Editores por sección. Algunas editoriales ponen al frente de la primera un Director Ejecutivo, y de la segunda un Director Editorial o Consejo Editorial.

Tenemos las funciones, ahora aglutinemos algunas tareas en áreas genéricas para simplificar el organigrama y la comunicación entre departamentos. El Director Ejecutivo puede encargarse de la administración, las finanzas y la representación legal, para lo cual necesitará contratar los servicios de un contador y un abogado, sin necesidad de tenerlos en la nómina, o sea por honorarios; y crear un departamento de Marketing dependiente de éste para encargarse de las otras funciones (publicidad, ventas, distribución y mercados), de la relación con anunciantes y lectores, del desarrollo de nuestro producto en el mercado, la salida de algunos similares, la difusión de la revista y las ventas, suministrándole un equipo de vendedores, aunque en este tipo de organizaciones todos son vendedores, de hecho esta es la importancia de hacerlo en sociedad, pues todos se comprometen a vender porque va su inversión de por medio. Los principales promotores son regularmente el Director editorial, el Director ejecutivo y el Jefe de Ventas.

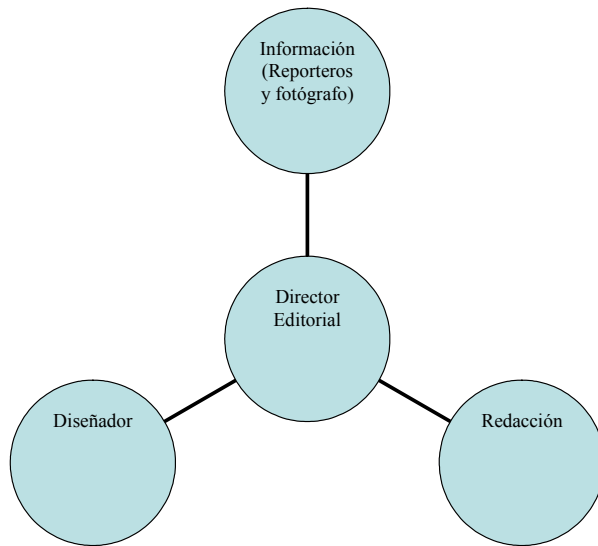
Por otro lado, el área de producción es un poco más difícil de aglutinar por el compromiso con la calidad del producto. Al frente queda el Editor general (o

Consejo, Director, Coordinador, Jefe o Gerente editorial), directamente subordinados redacción, diseño (donde podemos ubicar a los ilustradores) y la oficina de información, de la cual dependen los colaboradores, reporteros y fotógrafos. El uso de editores por sección responde a las necesidades y recursos de la empresa; y para la corrección de estilo podríamos contratar a alguien por honorarios.

El organigrama propuesto queda así:



De acuerdo con este organigrama necesitaríamos más de treinta personas para iniciar actividades; pero recordemos que la nuestra es una microempresa. Analizando las editoriales visitadas, la mayoría son dirigidas por una persona quien cubre las funciones de Director ejecutivo y editorial, haciendo innecesarias, incluso, las del Consejo directivo, marketing y es el principal vendedor de la misma. Las ilustraciones corren a cargo de los mismos diseñadores, casi siempre uno solo. No todas le dan importancia a la función Corrección de estilo y tanto colaboradores como reporteros y fotógrafos son contratados por honorarios. Resulta, pues, que nuestra organización puede trabajar con seis personas en nómina, pero lo ideal es tener, al menos, un fotógrafo, dos reporteros y dos vendedores de planta.



Vale decir que “las estructuras sólo pueden construirse con operaciones propias del sistema, (...) las operaciones sólo adquieren direccionalidad debido a que las estructuras indican el rumbo”¹⁸.

Cuando todos los empleados conocen la aportación de su trabajo a la pequeña empresa, y se enlazan todas las tareas para conocer todo lo que los demás hacen, saben lo importante del trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto se llama **integración**, fin de la coordinación.

La **integración de personal** se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o de alguna otra forma desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia ¹⁹. Así, todo funcionalista, razonado, mecanizado y

¹⁸ Luhmann, Niklas. Op. cit. p. 89.

¹⁹ Koontz; p. 232.

gerencialista. A menudo los administradores o quienes se atreven a dar definiciones sobre estos asuntos pretenden abarcar todo y emplean enunciados largos carentes algunos de sentido y los más de humanismo. Creo. La integración de personal es, para ellos, un simple insumo controlado en su existencia por un inventario al cual nunca le faltara demanda, por su parte, los reclutadores se vuelven dioses aplicando la ley de la selva al seleccionar para sobrevivir a los más fuertes o los más aptos desde su perspectiva, en muchos casos más limitada si se comparara con la de los suspirantes al empleo.

Para definirla desde la comunicación, lo complicaremos un poco viajando con Luhmann, apoyados en el concepto de autopoiesis, para aterrizarlo en mi simpleza. Según el mencionado autor, un sistema sólo puede producir operaciones en la red de sus propias operaciones. Si se toma como punto de partida para explicar el concepto de autopoiesis, la clausura de operación, “entonces por autopoiesis se entiende que el sistema se produce a sí mismo y no sólo a sus estructuras”²⁰; es la autogeneración constante de un sistema dado cualquiera.

Para Luhmann los sistemas sociales son sistemas autopoieticos de comunicaciones.

La base original es, pues, la autonomía de las organizaciones (aunque los administradores, aquí no puedo refutar, resaltan como constantes la incertidumbre y el cambio, cuyo resultado es la casi imposible planeación y la dependencia en la toma de decisiones con respecto al contexto). Pero entendamos como tal que sólo desde la operación del sistema se puede determinar lo que es relevante y, sobre todo, lo que es indiferente. De ahí que el sistema no está condenado a responder a todo lo proveniente del medio ambiente.

²⁰ Luhmann; p. 90.

La integración del personal es una simple, pero complicada, suma de talentos. Es ayudar a cada talento a encontrar su lugar dentro de la organización, la trinchera desde la cual se sienta más útil y satisfecho al realizar su trabajo, donde aporte más a sus compañeros y a la sociedad en su conjunto. Es decir, lograr sumar lo mejor de cada uno en el entendimiento propio de crecer hacia adentro para exportarlo a la organización.

La coordinación es necesaria en todas las empresas, más aún en una como la nuestra donde los empleados, por sus características, necesitan amplia libertad para hacer su trabajo. Pero los lineamientos se establecen en documentos, por eso, sugerimos como algo imprescindible la elaboración de manuales para cada puesto y planeación para cada departamento, de manera que cada uno tenga sus objetivos propios y que éstos sean consecuentes con el objetivo de la organización en general.

“Sobre la base de las metas y los objetivos generales, cada departamento debe definir sus propios objetivos y crear los respectivos presupuestos y planes de acción –cuyo cumplimiento será revisado por la dirección con los encargados de ejecutarlos-“²¹. Para la consecución de los objetivos de la empresa, las distintas funciones se integran y complementan en un único proceso.

Uno de los principios administrativos al cual no puede restársele valor es la unidad de mando y dirección. “Un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen; por consiguiente, cualquier aumento de la productividad de éstos se convierte en un beneficio para la empresa. Por ello es que las empresas con éxito tienen su atributo principal en una dirección dinámica y eficaz”²².

La **dirección** se entiende como la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa misma, mientras que, al

²¹ Sagastizábal, p. 43.

²² Anzola Rojas, Sérvulo; *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, México, 1993, 297 pp., p. 73.

mismo tiempo, se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa.

En esencia, la dirección implica el logro de los objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras, el pequeño empresario es un líder que maneja su propia empresa y está en busca de una dirección eficaz.

Los tres elementos de la función de dirección son:

- **Liderazgo.** Es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Como existe una basta bibliografía sobre el tema, me limitaré a describir el tipo de liderazgo que para mí es más importante, sobre todo porque muchos teóricos de la administración sostienen que los grupos más importante dentro de una organización son los informales, es decir, aquellos no dependientes de la estructuras, sino que surgen de las relaciones diarias entre los individuos. Este tipo de liderazgo es el llamado *situacional*, porque se genera cuando los miembros de un grupo aceptan que uno o algunos de ellos poseen los conocimientos, la actitud o la fuerza para llevarlos, como grupo u organización, al logro de los objetivos dependiendo la situación en que se encuentren. La persona que dirige a otras debe tener algo especial que haga que los demás ejecuten lo que ella diga.
- **Motivación.** Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar.
- **Comunicación.** Entendida como el acto de relación mediante el cual dos o más personas evocan en común un significado, es indispensable para el funcionamiento de la organización.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la dirección. Su función es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Es también el medio mediante el cual se modifica la conducta, se lleva a cabo el cambio, se hace productiva la información y se logran las metas.

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Chester Barnard la contempló como el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común²³. Desde luego, la actividad de grupo es imposible sin ella, porque no se pueden llevar a cabo la coordinación y el cambio.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. “Especialmente se necesita para establecer y difundir las metas de una empresa; desarrollar planes para su logro; desarrollar el talento humano y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente; seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización; dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir; y, controlar el desempeño”²⁴.

Además, relaciona a la empresa con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información como los gerentes conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los derechos de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es a través de ella como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su ambiente.

²³ Barnard, Chester. *Las funciones del Ejecutivo*. Harvard, Cambridge, 1938.

²⁴ Koontz., p. 392.

Por último, la función de administración se encarga del **control**, consistente en la medición y corrección del rendimiento de los componentes materiales y humanos de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. Tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

Para evaluar el desempeño de la organización se establecen ciertas medidas o límites. La teoría de la clausura de operación dice que un sistema establece sus propios límites mediante operaciones propias y que sólo por ello puede ser observado. Evaluar el desempeño de la organización es posible porque se establece un límite de acción, es decir, un cómo.

El control es un proceso que se debe llevar a cabo de manera precisa y adecuada. Se compone de pasos básicos para llegar a la función que define la calidad de la empresa; es decir, donde se ve una imagen real de la misma y donde todas las funciones y actividades van de acuerdo con lo que se planeó, de una manera eficiente, sin errores y/o equivocaciones.

Estos pasos son los siguientes:

- Establecer estándares o patrones. Aunque los estándares de calidad sean definidos a partir del trabajo mismo de la organización, es importante identificar lo realizado de tal manera que no sólo se mida, sino que también se evalúe lo medido, asegurándose de que tales medidas sean efectivas. Hay varias formas de hacer las mediciones, ya sea a través de recolección de datos, por medio de gráficas, datos históricos o estadísticos, cuestionarios, informes verbales o escritos, procedimientos, normas, observaciones personales, etc.
- Aplicación de los estándares o patrones.
- Comparación de estándar o patrón real y la realidad.
- Utiliza una medida efectiva.

Algunas formas de controlar por parte de quienes dirigen las empresas son la sola observación, auditorías, revisión de las operaciones, investigaciones especiales, el objetivo será detectar dónde estuvo el error, cómo estuvieron errados, para indicar qué paso, saber el por qué y dar soluciones, todo con base en los planes y los objetivos.

Los elementos de control pueden ser de diferente naturaleza.²⁵

1. *Cantidad*. Número de unidades a producir.
2. *Calidad*. Grado de eficiencia de los trabajadores.
3. *Uso de tiempo*. Tiempo que insume la venta del nuevo producto.
4. *Costo*. Que el monto de fabricación no sobrepase la cantidad establecida e el presupuesto.

La relación que existe entre las diversas funciones que se desarrollan en una pequeña empresa y los controles (calidad, cantidad, uso de tiempo y costo), son:

- Interrelación control-ventas
 - Control de cantidad. Comparación de las ventas estimadas con las reales.
 - Control de calidad. Es nuestra revista satisfactoria para los lectores y anunciantes.
 - Control de uso del tiempo. Se refiere a optimizar el mayor tiempo posible de los empleados que integran la fuerza de ventas.
 - Control de costos. Beneficios obtenidos por las ventas en relación con el dinero dedicado a las mismas.
- Interrelación control-producción
 - Control de cantidad. Si la cantidad de productos que se elaboran satisfacen la demanda del mercado.

²⁵ Anzola Rojas; op. cit., p. 93.

- Control de calidad. Es necesario que nuestra revista cuente con información de calidad que sirva a los lectores y que se imprima sobre buen papel con un formato y diseño adecuado para el lucimiento de los anuncios publicitarios.
- Control del uso del tiempo. Que los empleados cumplan con su trabajo en tiempo y forma de acuerdo con los planes.
- Control de costos. Verificar si los costos establecidos para la producción de la revista están dentro del presupuesto.
- Interrelación control-finanzas
 - Control de cantidad. Saber si hemos destinado el capital suficiente para el funcionamiento de la empresa y si los presupuestos para cada área son los necesarios.
 - Control de calidad. Debe verse si la posición financiera y económica de la empresa es la adecuada o es necesario recurrir a algunos otros recursos.
 - Control de uso del tiempo. Verificar qué ventajas tiene financiarse con préstamos y a qué plazo convendría hacerlo en caso de ser necesario contraer deudas.
 - Control de costos. Asegurarse de que el pago de intereses que nuestra microempresa editorial paga estén dentro del promedio del mercado.
- Interrelación control-personal
 - Control de cantidad. Necesitamos saber si contamos con el personal necesario y adecuado para satisfacer la demanda de nuestra revista y los diferentes compromisos que tiene la empresa para su operación normal.
 - Control de calidad. Estos es, si el personal tiene la capacidad y la preparación suficiente para desempeñar cada puesto que existe en la empresa.

- Control de uso del tiempo. Establecer los estándares para valorar el desempeño de los empleados de una manera justa al realizar su trabajo.
- Control de costos. Es saber si se da a los trabajadores una retribución justa por el trabajo que desempeñan.

5.1.1 FINANZAS

La planeación es también la creación de procedimientos y presupuestos, indispensables para el logro de los objetivos. Un procedimiento es una secuencia de pasos relacionados con un orden cronológico, tomando en cuenta el tiempo, esfuerzo y un **presupuesto**; es un documento que muestra la cantidad necesaria o con lo que contamos para llevar a cabo una actividad dentro de un periodo de tiempo determinado. Se usa principalmente para tener control sobre las actividades de la empresa y son inherentes a la función de Finanzas, regularmente encargada a un Contador, el cual, en nuestro caso y pensando en costos, podría ser externo y su pago por honorarios, cumpliendo una función de asesor-auxiliar, claro, pensando que el administrador tenga conocimientos contables mínimos²⁶.

Los presupuestos básicos son de dos clases:

- Financieros. Presenta el flujo de caja.
- Operaciones normales de la empresa. Muestra las entradas y salidas referentes a ventas, compras, gastos, etcétera.

Para esto se puede hacer una lista de todos los gastos que puede o tiene la empresa. También se hará lo mismo con todos los ingresos, ya sea que provengan de las ventas o de alguna otra fuente. Si se restan los gastos a los ingresos obtendremos la utilidad. Ahora bien, si esto es lo que tenemos disponible

²⁶ Hemos anexado a esta tesis un glosario contable para facilitar el entendimiento de esta materia a los futuros editores de microempresas.

para dividirlo entre las actividades por hacer, a esto se le conoce como presupuesto.

Todo elemento de la sociedad tiene que tomar decisiones acerca de la forma como debe distribuir sus recursos. La **contabilidad** “es el proceso que ayuda a tomar tales decisiones mediante el registro, clasificación, resumen y formación de las transacciones e interpretación de sus efectos en relación con las operaciones de la empresa”²⁷.

El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación realizada durante un cierto periodo (día, semana, mes, año). Su importancia no está en dar a la empresa la respuesta para tomar una decisión, sino que proporciona las herramientas necesarias para determinar su curso, su posición económica y los datos suficientes para tomar esa decisión.

Es, por tanto, parte de la función de Administración el pago de la nómina, entendida como la remuneración otorgada a las personas que tienen relación directa con la empresa. La nómina es una lista que contiene los nombres, puestos, salario y prestaciones de cada uno de los empleados.

5.2 MERCADOTECNIA

Se conoce como mercadotecnia al sistema de actividades de negocio diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de clientes reales y potenciales.

Se encarga de la investigación de mercados para recabar información de clientes y competencia. Se auxilia de la publicidad para introducir la revista al mercado, dándola a conocer al público objetivo y “educándolo” para su uso

²⁷ Anzola Rojas, op. cit., p. 244.

adecuado. Para el lanzamiento de la revista se deberán elaborar planes publicitarios a corto plazo de acuerdo con el presupuesto de la organización, indicando en ellos el mensaje publicitario adecuado en el medio óptimo.

Cuando un consumidor compra una revista, la considera como un medio efectivo para informarse de los temas que le son importantes o necesarios, pero también como un recurso para encontrar ofertas de los productos que desea comprar o las últimas innovaciones en otros. Cuando un anunciante decide publicitarse con nosotros, es porque tenemos valores semejantes a los suyos, cubrimos un segmento de mercado al cual él también desea llegar o busca explorar nuevos mercados. En fin, como es imposible mencionar exactamente las razones, podemos decir que el consumo final de nuestra revista o su uso como medio de difusión depende del conjunto de satisfacciones que representemos.

La Mercadotecnia se encarga básicamente de las cuatro P's: Producto, Plaza, Precio y Promoción. Al momento de clasificar nuestra revista como un bien industrial o de consumo encontramos algunas coincidencias. Es un bien industrial al momento de ser un servicio que sirve para vender otros, es decir, nuestros anunciantes no tienen como objetivo vender nuestro impreso, sino usarlo como un medio para vender su producto o servicio. Pero también es un medio de consumo, entendiéndolo como un producto usado por los consumidores finales, lectores, para satisfacer sus necesidades personales.

Nuestra revista, para ser vendida, debe ser descrita con precisión, resaltando sus bondades, beneficios y diferencias con productos similares porque buscamos que los anunciantes se publiquen con nosotros, no con la competencia, pero debemos convencerlos de ser la mejor opción ya por contenidos, imagen, *target*, etcétera. Este trabajo es conjunto al editor y el diseñador, pues en él se toman decisiones como las secciones de la revista, el tipo de papel en el cual se imprima, las imágenes, el número de páginas, el formato y más.

El precio es una tarjeta de presentación. Si es muy bajo podría pensarse la inconveniencia de sus contenidos o del material en el cual se hace, asimismo podría proyectar incompetencia o mala calidad. Por el contrario, si el precio es alto la gente buscará opciones más económicas sustitutas para llegar al mismo consumidor.

Basada en la intuición, la experiencia y los precios de referencia en el mercado, la determinación de un precio justo es un aspecto crucial en la administración de cualquier empresa. Para la fijación del precio de la revista, el editor debe analizar una serie de aspectos:

- ❖ Sus costos
- ❖ El descuento a los canales de comercialización
- ❖ Las regalías de los autores
- ❖ Las características de la obra
- ❖ Los precios de la competencia
- ❖ La evolución de precios en el mercado de productos análogos, competitivos, sustitutivos o complementarios²⁸.

Cuando un producto nuevo sale al mercado, regularmente la empresa productora lo lanza acompañado por una promoción atractiva a los consumidores, ya en dos por uno o al producto como regalo en la compra de otro parecido. El objetivo es que los clientes potenciales lo conozcan y reciban algo más de lo esperado. Las promociones, cabe resaltar, son una constante en las editoriales pero cambian su forma a través de convenios con otras empresas en los cuales, por ejemplo, los lectores obtengan cupones de descuento en las páginas, promociones exclusivas de otros productos, entradas a eventos, etcétera.

²⁸ Sagartzábal; op. cit., p. 46.

El concepto Plaza se refiere al sitio donde nuestra revista estará al alcance de los consumidores, es decir son los puntos de venta de nuestro producto y se realiza con la distribución del mismo.

Publicidad

La publicidad es “cualquier tipo de presentación de ventas no personal, pagada por un patrocinador determinado. El mensaje de la publicidad, llamado texto publicitario, contiene las palabras habladas o escritas del anuncio”²⁹. El o los dueños de una empresa puede escoger y colocar sus mensajes publicitarios en uno o varios medios de comunicación. La función de la publicidad es atraer la atención de los clientes hacia los productos o servicios que elabora o presta una empresa y motivarlos para que los compren.

En general la publicidad tiene dos amplios objetivos³⁰: uno de ellos consiste en promover el conocimiento y venta de los bienes o servicios de la empresa, lo cual se conoce con el nombre de **publicidad promocional** o **de productos**; el segundo objetivo, ayudar a construir una imagen de la empresa, se llama **publicidad institucional**. La primera hace hincapié en incitar a los posibles compradores a buscar el producto y promover compras inmediatas a través de los anuncios. Para ello proporciona información sobre el tipo de servicio o producto que vende, sus beneficios, usos, precio y lugar donde obtenerlos.

La segunda, la institucional, busca crear una buena disposición y confianza en la imagen de la empresa ante la comunidad en la cual se desarrolla, mejorando el nivel de las relaciones ésta con el medio, demostrando que en un miembro consciente y activo de esa comunidad.

²⁹ Anzola Rojas; p. 123.

³⁰ Ibidem, p. 124-128.

Es muy importante presentar cualquier campaña con toda una planeación en presupuestos, relaciones públicas y prensa.

5.2.1 VENTAS

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no sirven para nada si no hay ventas. Nada pasa hasta que alguien vende algo.

Nuestra microempresa editorial, como cualquier otra productora de medios privada, vive principalmente de la venta de espacios publicitarios a anunciantes, pues el precio de la revista para el consumidor final generalmente cubre sólo su costo de imprenta, a veces ni eso. Dos formas básicas podemos emplear para promover las ventas de los espacios para anunciantes: las ventas personales y la publicidad.

- **Ventas personales.** Son especialmente importantes para una microempresa. El personal de ventas generalmente abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas a los clientes. También un vendedor creativo tiene la función de obtener, analizar y evaluar toda la información posible sobre el cliente, lo cual le servirá para hacer sus ventas. Para realizarla, el vendedor requiere conocer perfectamente la revista y su mercado objetivo para dar indicaciones a sus clientes.

A menudo la fuerza de ventas se organiza con base en:

- Situación o área geográfica
- Línea de productos
- Por clientes

Una de las primeras consideraciones que deben hacerse al administrar las ventas, es la organización de ellas. La fuerza de ventas de nuestra productora de revistas (así sea un solo vendedor) que opera fuera de la empresa tendrá que pensar en cómo asignarle un lugar o territorio de ventas. Algunas empresas no asignan territorios y dejan su mercado abierto a los esfuerzos individuales del personal de ventas.

Otro método es asignar clientes de acuerdo con sus propias empresas. Por ejemplo, un agente de ventas puede vender a todos los clientes que se dedican a un ramo particular de la industria. Otra persona atenderá a los de otro ramo.

Una de las funciones más importantes dentro del área de ventas es el pronóstico del volumen esperado de las mismas, realizado con el editor y el diseñador a fin de preparar la red. Éste habrá de tener un efecto directo sobre la producción, finanzas, publicidad y fuerza de ventas. En realidad, todas las funciones de la empresa van a depender del pronóstico para ayudarla a elaborar los planes futuros. La persona responsable del esfuerzo de ventas estará más preocupada ante las proyecciones a corto plazo. Tendrá que hacer un uso inmediato de éstos pronósticos para la planeación y para establecer las cuotas de ventas y evaluar su fuerza de ventas. Si conoce los siguientes factores, el Director ejecutivo o el Editor podrá hacer una proyección realista de las ventas:

- Ventas totales de la empresa durante los últimos periodos contables
- Tendencia actual del mercado para los productos de la empresa, tomando en consideración las ventas de la industria editorial
- Ventas de productos individuales durante periodos pasados
- Población y tendencia de los ingresos en las áreas de mercado
- Condiciones generales de las empresas
- Participación del gobierno en el crecimiento de la economía.

Podría ser muy útil remitirse a la CANIEM para obtener información.

Toda venta comienza, o por lo menos debería comenzar, por una buena planeación, pues es la base para utilizar el tiempo y los esfuerzos de la manera más eficaz. Para el pequeño empresario, una parte importante de su planeación es preparar un programa de actividades durante un lapso determinado y concertar las citas que necesita para entrevistarse con sus clientes (en la práctica, en las microempresas editoriales, estas actividades las realiza el director editorial).

El punto básico para invertir bien el tiempo, es la preparación de un programa de actividades, también llamado programa de trabajo, el cual muestra un plan cronológico de actividades que es necesario realizar y del tiempo en que hay que realizarlo.

El programa se inicia con una lista en borrador, que incluye lo siguiente: los clientes que deseamos ver; los viajes que debemos realizar; la labor de buscar clientes para alcanzar el objetivo y la cantidad de trabajo de escritorio que se piensa desarrollar. A medida que revisemos los expedientes de nuestros clientes, examinemos los programas de viajes y llamemos a los clientes para concertar citas, organicemos la lista por orden cronológico y especifiquemos las tareas que planeamos desarrollar y el orden en que pensamos hacerlas durante el tiempo que abarca el programa.

En general, ventas debe presentar presupuesto, objetivos de venta, publicidad de marketing, información a los vendedores sobre el programa de publicaciones y objetivos promocionales, supervisión de los vendedores, descuentos especiales, negocios de exportación y ventas de derechos subsidiarios.

Las editoriales, en general, como casi todas las empresas, contemplan dentro del programa de ventas una serie de descuentos para los anunciantes a fin de garantizar la liquidez de la empresa o garantizar el financiamiento de sus actividades por un periodo determinado. Algunos de éstos son:

- *Descuento por continuidad (pautas)*. Tasa de descuento ofrecida por un medio a un anunciante que compra un conjunto de espacios publicitarios dentro de una serie de números de una publicación.
- *Descuento por pronto pago*.- O por pago anticipado, es el descuento garantizado por el medio a un anunciante por pago al contado, antes de la emisión o exhibición del anuncio, o bien antes del plazo usual de cobro.
- *Descuento por volumen contratado*.-Tasa de descuento concedida a un anunciante que inserta determinado número de anuncios en un periodo de tiempo.

Las revistas venden anuncios consecutivos, es decir, cuando un anunciante compra espacios para más de un número consecutivo de la revista o con una periodicidad previamente determinada. A cambio ofrecen importantes descuentos y algunas otras prestaciones como presencia del anunciante en eventos organizados por la editorial.

Ahora bien, cada editorial puede tener una política diferente de ventas de acuerdo a sus necesidades o fortalezas. Pero los tipos de anuncios sí son generalmente los mismos:

- *Portada o primera de forros*. En realidad es una parte poco vendida por las editoriales, pero cuando lo hacen el precio es notablemente más elevado pues es lo primero que los lectores de la revista ven y generalmente su calidad de impresión es superior a la utilizada en las páginas interiores.
- *Contraportada o segunda de forros*. Es una de las secciones más peleada por los anunciantes pues, se dice, después de la portada es la página más vista y la calidad de impresión es la misma.
- *Tercera y cuarta de forros*. No tienen el mismo precio de las anteriores, pero también son muy cotizadas.
- *Plana*. Es un anuncio que cubre el total de la caja tipográfica de una página, incluso en algunas publicaciones cubre la página entera.

- *Robaplana*. Es un tipo de anuncio mayor a la media plana pero sin llegar a la plana completa.
- *Media plana*. El anunciante contrata sólo un espacio que corresponda a la mitad de la plana, puede ser vertical u horizontal.
- *Otros*. Existen varias divisiones para los anuncios que corresponden a la proporción de la plana contratada; así encontramos cuartos de plana, octavos, dieciseisavos, treintaidosavos y hasta sesentaycuatroavos.
- Además anuncios tipo *cintillo*, regularmente ubicados en la parte baja de la plana, que cubren de un extremo a otro de la caja tipográfica; y *pestañas*, anuncios en forma de triángulo ubicados en la parte superior, justo donde la gente coloca el dedo para cambiar de página.

Los precios de los anuncios varían de acuerdo con sus características y ubicación. Por ejemplo, en las páginas impares son, por lo general, en promedio 20% más caros, y los de color son más caros que los anuncios en blanco y negro o hasta de dos tintas.(el blanco no es color de tinta).

Cuando un vendedor coloca un anuncio, debe presentar una **orden de inserción** firmada por el anunciante. Es un documento que muestra los datos del cliente, del vendedor, las especificaciones del anuncio, el total de inserciones pagadas, las condiciones de compra-venta y, en algunos casos, algunas notas especiales u observaciones.

En la primera parte se enlistaron las empresas que más títulos distribuyen, conviene platicar con cada una de ellas para saber qué ofrecen, si nos conviene, cómo trabajan, cuál es el porcentaje exigido del precio de venta para ellos, dónde distribuyen, con qué frecuencia, cuál será nuestro lugar en el anaquel y, sobre todo, si podemos establecer una estrategia ganar-ganar, en la cual cedamos ambos algo para beneficio mutuo.

Otra forma de distribuir nuestra revista es seleccionando dos o más opciones de un mismo canal. Es decir, podemos, a través de una matriz, seleccionar aquellas organizaciones que distribuyen en los sitios a los cuales queremos llegar en mejores condiciones y dar un porcentaje de nuestra producción a cada una de ellas.

La tercera opción es contratar nuestro equipo de vendedores en calles, cruceros o puntos de venta que decidamos; pero no es la más viable debido a los costos que conlleva.

Electo el canal de distribución, no está demás pedir un comprobante de reparto de nuestra publicación y realizar evaluaciones periódicas de las ventas en cada uno de los puntos para determinar la conveniencia de seguir con el mismo distribuidor.

Igual que los demás departamentos, en la planeación de marketing se incluyen presupuestos, almacenaje y disposición de stocks, control de stocks e información, transporte y servicios al cliente.

CAPÍTULO 6. PRODUCCIÓN EDITORIAL

En el último capítulo de la tesis me dedicaré a escribir del proceso editorial específicamente. En las próximas páginas expondremos los pasos en los cuales se divide la administración en el área de producción, sin pasar por alto que éste departamento de nuestra microempresa editorial debe cumplir con cada uno de ellos para lograr la eficacia y la eficiencia necesarias en el logro de los objetivos no sólo organizaciones, sino funcionales y personales.

Sin duda, uno de los objetos más importantes de una organización es su producto o servicio, es decir, aquello que vende, su razón de ser. La revista representa la esperanza para concluir un negocio y refleja, en buena parte, lo que cada persona en la organización es capaz de hacer. La ventaja competitiva se logra al crear mayor valor que la competencia y la percepción del cliente define el valor. Por ello, el proceso de producción debe satisfacer una planeación, una organización, concretar su integración, tener dirección y una manera de ser evaluado para retroalimentarlo hacia el próximo ciclo. Cuando un vendedor sale a la calle a colocar anuncios en las páginas, su carta de presentación es la misma revista y ésta debe proyectar la seguridad de estar ofreciendo un producto de calidad.

Igual que la organización en su conjunto y cada uno de sus departamentos, la producción editorial tiene una planeación que permite controlar tiempos y recursos. Consideremos, pues, el propósito de la edición, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas y programas. Además de la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.

Unidad, continuidad y flexibilidad son los tres aspectos principales de un buen plan de acción. Resaltan en ésta la asignación de recursos. La visión que se debe tener al momento de realizarla deberá ser integral de la organización y tendrá impacto en toda la empresa.

Al momento de realizar la planeación, el editor tiene en la cabeza el cumplimiento de una visión, ésta es el aspecto social que la labor encierra por sí misma, ya sea informar a la gente con la mejor calidad en contenidos posible o/y lograr las ventas de los productos y servicios anunciados en las páginas.

Como ejemplo la misión o propósito de la producción editorial puede ser “producir una revista de calidad que contribuya con su contenido en la formación de estudiantes de comunicación en nuestro país”. Nuestro objetivo es aumentar el número de páginas en 20% dentro de un año.

Así podríamos seguir con cada plan, pero los iremos desarrollando esperando sea posible identificarlos.

Antes de producir cualquier cosa es necesario definir ¿Qué es lo que se va a producir? ¿Cuánto se va a producir? El tiempo de duración del proceso de producción y muchas otras actividades.

Producción es la “transformación de insumos, de recursos humanos y físicos en productos deseados por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios”¹.

Es muy común darle el nombre de producción únicamente a la elaboración de bienes; sin embargo, el concepto de **manufactura** es el que abarca exclusivamente la elaboración de éstos. En cuanto a la producción de servicios, se le conoce más comúnmente como **prestación de servicios**.

Manufactura es una forma especial de producción, mediante la cual la materia prima y los materiales semiterminados son procesados y convertidos en productos terminados, necesarios para los consumidores.

¹ Anzola Rojas, Sérvulo; *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, México, 1993, 297 pp., p. 163.

A partir de los conceptos de producción y manufactura se puede deducir que la producción engloba un todo y que se pueden producir servicios además de bienes; en cambio, manufactura se aplica sólo a la producción de bienes. Por lo tanto, puede decirse que un sistema productivo es tanto para producir bienes como servicios.

Para clasificar a las empresas desde el punto de vista de su producción, hay que saber qué producen y cuál es su sistema o forma de producción.

Producto es el resultado final de un proceso de producción, por lo cual puede ser un bien o un servicio. Como en el caso del término *producción*, que generalmente se relaciona con la elaboración de bienes, al término *producto* le sucede lo mismo, y no es así, ya que un servicio también es un producto.

Un **bien** es algo que se puede tocar, contar, medir o pesar, además de que se debe obtener algún beneficio, interés o fruto de él. El **servicio** es la utilidad, provecho o beneficio que obtiene una persona o un grupo de personas del trabajo que otra u otras ejecutan.

Una revista específicamente y por su atención a los dos mercados mencionados, es una combinación de bien, porque es tangible y atraviesa por un proceso de manufactura; y servicio, pues se aprovecha dentro de un sistema de venta de un producto, es decir, ofrece el servicio de anunciador. Al hablar de producción editorial nos referimos sólo a la revista como un producto.

La empresa es una productora de bienes y servicios que satisface las necesidades de un mercado de consumo y opera normalmente en un entorno incierto y competitivo. Es a su vez una consumidora de bienes y servicios los cuales adquiere en otro mercado de bienes y servicios, concepto dual de la empresa.

El producto, bien o servicio, es el reflejo e imagen de la empresa necesarios para sus operaciones en el mercado, y debe ser medido por una variable muy importante y fundamental en la gestión, pero venida a menos, y descuidado por las gerencias, en especial en nuestro país: La Calidad, que evaluada en el producto que el mercado recibe debe reflejar la calidad de toda la organización.

6.1 Planeación

La **planeación de la producción** es la “técnica o herramienta necesaria para prever cada etapa de todas las organizaciones separadas o integradas de un proceso productivo y su producto”². Existen diferentes formas de determinar qué cantidad de producto se va a vender y en qué tiempo se tiene que entregar al cliente. A partir de ésta información se debe considerar si la cantidad planeada para vender se puede producir con los elementos con que cuenta la empresa.

“Las responsabilidades de planeación implícitamente se han encontrado en las jefaturas, las cuales deben delinear, conservar y transformar los elementos de la entidad o estructura informativa. Su trabajo exige la administración racional y competente de los recursos materiales y humanos que están bajo su control y dirección”³.

6.2 Talento humano

La mano de obra o talento humano se refiere a las personas que forman parte del proceso productivo y que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y logran el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción significa definir las características que, con relación al trabajo a desempeñar, debe tener la persona.

² Anzola Rojas, Sérvulo; op. cit., p. 167.

³ Canciola, Claudio; Hernández, Ricardo. *Informática en periodismo*. México, Trillas, 1992, p. 145.

Administración se encarga de la selección de las personas para la producción, regularmente con el mismo método que para cualquier otro puesto. Los más capacitados o mejor evaluados engrosarán las filas de la revista. La mayoría personas de la misma revista, el resto lo compondrán quienes reciban un pago por honorarios.

La capacitación del personal en las empresas editoriales es una inversión, cuyo objetivo es lograr una mayor eficiencia y un mejor servicio, que redunden en mayores utilidades para la propia empresa. Sin duda alguna, las empresas modernas entienden que la parte más importante de su capital es la gente que trabaja en ella.

6.3 Materia prima

La materia prima son los elementos, partes o sustancias de que está compuesto el producto terminado. Por ejemplo, nuestra revista está compuesta, entre otras cosas, de papel, tinta e información.

- *Cuánta materia prima.* Se refiere a la cantidad de materia prima que se requiere para la elaboración del producto; para saberlo, primero es necesario conocer de qué se compone el producto y cuánta cantidad contiene, o sea, el número de páginas de nuestra revista, secciones, ilustraciones, fotos, reportajes, notas, etcétera. Esta información se compara con el pronóstico de ventas y se obtiene la cantidad total de materia prima requerida.
- *En qué tiempo se necesita.* La materia prima debe estar lista en el momento que se requiera de ella, es una de las partes más importantes de la planeación, sobre todo en una revista o en un medio impreso con periodicidad definida pues ésta debe estar en los puntos de venta el día esperado por el lector y acordado con el anunciante. Éste es un factor del cual depende si se entrega o no el producto terminado. Un aspecto

importante es averiguar el tiempo en promedio que tarda en llegar la materia prima a la empresa, al cual hay que le sumaremos unos días extra, horas según sea el caso, previendo cualquier contratiempo.

- *Inventario de producto terminado.* Es decir, si existen productos disponibles para venta, la cantidad de materia prima requerida será únicamente la necesaria. Las editoriales suelen guardar artículos o reportajes para mejores ocasiones o para cuando no cubren las páginas de la revista. En otras es más fruto de la planeación, pues los editores planean los contenidos con mucha anticipación, en ocasiones, y dependiendo del tipo de medio, hasta con un año y dejan algunas páginas para las noticias de impacto inmediato, novedades o actualidades.

Compra de materias primas

Comprar es adquirir algo por dinero. Para realizar una compra se debe tener una guía; las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precios y la escasez de los materiales y, aunque es una parte de la administración, hemos dicho que es el editor quien se encarga de manera directa o a través de la Oficina de información, de los acuerdos comerciales con colaboradores, fotógrafos y reporteros, así como con el impresor y el distribuidor de papel.

En una empresa como la nuestra encontramos un gran dilema: **producir o comprar**. Se debe decidir si lo que se compra se puede producir dentro de la misma empresa, lo cual nos llevaría a contar con equipo de reporteros de base o, lo más recomendable, destinar a los mismos socios para la cobertura de hechos o realización de la materia prima de nuestra revista, el único inconveniente será la posible saturación de trabajo para todos. Un riesgo que debe correrse.

Pero la práctica muestra a las *pymes* editoriales recurriendo a los *free lancers* para hacerse de materia prima en la modalidad **compras por contrato**.

Este tipo de adquisiciones se basa en un acuerdo con el vendedor, en donde se establece que éste va a proveer de material durante un periodo determinado, a cuya finalización el contrato puede o no renovarse. La ventaja de este acuerdo es la seguridad de que nunca va a faltar material y que se aprovecharan los precios bajos en el momento de la compra. Para efectuar este tipo de compras es necesario pagar una gran cantidad del pedido por adelantado.

Claro está, los editores o jefes de Información, o ambos, establecen los requisitos a cubrir en cada pedido. Por ejemplo, a) las características de lo que vamos a comprar para, al momento de recibirlo, decidir si aceptarlo o no; b) colocarse en una mejor posición con respecto al vendedor y poder exigirle calidad, buenos tiempos de entrega y, en general, tener más libertad para negociar. Asimismo, detectar cuando se necesita la materia prima y activar la compra. Una compra se necesita hacer cuando la materia prima llega a una cantidad mínima, se prepara un número especial o el peso en un momento histórico de algún tema nos obliga a solicitar servicios de colaboradores de manera excepcional, la cual se establece mediante diferentes factores.

Aún cuando en la universidad conocimos la importancia de la **Hoja Cero**, en la práctica no es un recurso muy recurrido por las editoriales con el argumento de llevar mucho tiempo trabajando con las mismas personas y ellas ya saben como deben conducirse; cuando no es así, sólo se le dan instrucciones verbales al reportero, en caso de no cubrir su trabajo los requisitos simplemente no le vuelven a llamar.

Hablamos de un documento editorial donde se lee el nombre de la revista, el número de publicación, la fecha, sección para la cual está destinado el texto o la imagen, la página, título del trabajo (con tres opciones), balazos propuestos por el autor, datos del autor y de quien recibe el trabajo, un apartado para observaciones y los pies de foto. La Hoja Cero se entrega como portada del trabajo a la Oficina de Información o directamente al editor.

Tener una Hoja Cero es parte de una buena planeación, porque a fin de cuentas es una relación de compra venta donde la editorial debe satisfacer la calidad esperada por el lector de la revista; por tanto, las materias primas deben tener la calidad con la cual estamos comprometidos y cualquier empresa que se precie de tener dignidad, debe exigir la cobertura de sus requisitos por parte de los proveedores o buscar nuevos, la flexibilidad en las políticas de procedimiento de la casa no puede ser tal que nos lleve al acoplamiento de nuestra revista con materia prima de insuficiente calidad.

6.4 Lugar de trabajo

“El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipo, herramientas y materia prima para formar el producto terminado”;⁴ debe contar con iluminación, privacidad y ventilación apropiadas, y si es posible con un clima agradable, para que las personas que trabajen ahí se sientan a gusto.

Las pymes editoriales, al comenzar, regularmente se sitúan dentro de la casa de uno de los socios. Una vez localizado el lugar para trabajar, el siguiente paso es distribuir todo lo que se necesita para ello: acomodarlo de tal forma que el trabajo se facilite. El almacén de producto terminado se debe considerar en la distribución; éste debe estar en donde se recorra la menor distancia posible para llegar al lugar donde van a ser utilizados; para notas, artículos, imágenes y otros similares, ya no es tan necesaria la presencia de sus realizadores, por *internet* se ha facilitado su trabajo aunque, dicen, siempre es mejor la relación personal..

Al localizar y distribuir los elementos de trabajo de un lugar debe considerarse la seguridad de las máquinas, el material y las personas. Los almacenes de materia prima y productos terminados deben tener las condiciones de temperatura, humedad, espacio u otra característica especial, para que no se maltraten, pierdan propiedades, se desperdicien, etc. Por ejemplo, al papel que se

⁴ Anzola Rojas, Sérvulo; p. 170.

utiliza para la impresión de la revista puede ser afectado por la humedad, al grado de inhabilitarlo.

La seguridad con relación a la maquinaria y el equipo de cómputo depende de su correcta instalación: que no se cambie constantemente de lugar; que esté colocada en un lugar en donde sólo va a ser utilizada para el fin para el que está diseñada.

La seguridad de las personas es lo más importante de todo; se deben proporcionar medidas de seguridad, si se corre algún riesgo en el trabajo que realizan.

6.5 Tiraje

Parte de la planeación de la producción es decidir cuánto producto queremos y podemos producir. La tirada interesa “a la empresa: a mayor número de ejemplares, más alta la tarifa de publicidad; a más ingresos, mejores servicios periodísticos, mejor remuneración a los periodistas, mayor ganancia. A los periodistas: todo escritor aspira que lo producido por su pluma sea de todos conocido. A los lectores: el lector de un periódico de un solo ejemplar, se encontraría aislado”⁵.

6.6 El proceso productivo

“El proceso productivo es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto. En él se conjunta la maquinaria, la materia prima y las personas”⁶. La base para decidir el proceso productivo es el tipo de producto. Comprende la realización del presupuesto, control de costos, materia prima, stock

⁵ Gaitán Orijuela, Efraín. *La clave del éxito periodístico*. Barcelona, Herder, p. 1.

⁶ Anzola Rojas; p. 193.

de papel, especificaciones técnicas de la revista, arte y diseño, edición y preparación de originales.

“El proceso de edición es aquel durante el cual su trabajo es afinado por otros. Ahí se corrigen los errores de ortografía y cualquier otra forma gramatical. (...) En una palabra, es aquí donde se repara una estructura defectuosa. Al menos, así sucede cuando sus editores son competentes”⁷

Las empresas bien administradas elaboran un **Plan maestro de producción**, donde se indica qué producto hay que producir, cuánto y cuándo. Se parte de la estadística de ventas propia de la empresa relacionándola con las estimaciones del mercado para realizar un pronóstico de ventas. Es trabajo del editor y el encargado de ventas. Enseguida se verifica la capacidad de producción con la cual se cuenta así como la materia prima recopilada.

El propósito de la programación de producción es la asignación de recursos para satisfacer una demanda en el momento en que son solicitados. Este programa muestra los tiempos y fechas calendario en las cuales se supone deben ocurrir actividades de insumo y producción.

Encargado de definir el contenido, el Consejo Editorial considera para los índices: La novedad; avances en desarrollos tecnológicos, las aplicaciones en investigación y educación; la importancia o no de incluir información histórica sobre los temas a abordar; la necesidad de incluir información acerca nuestros posibles anunciantes, etc.

Es necesario preparar índices por adelantado, los cuales se ajustarán siempre a la fecha de salida y a las necesidades de espacio. Para ello, debemos llevar a acabo juntas del Consejo editorial o del cuerpo que lleve la dirección editorial del proyecto. Es útil tener al menos los próximos tres números de la

⁷ Tuel, Leonard; Taylor, Ron; *Sala de redacción*, Gernika, México, 1985, p. 187.

revista cubiertos. Aunque si le imponemos una periodicidad corta (una semana, por ejemplo), contar con dos meses de adelanto en los índices nos permitirá tener tranquilidad y control sobre los procesos.

Para controlar el proceso de edición, el editor deberá elaborar calendarios: tablas de control que giran principalmente en torno a fechas sobre órdenes de trabajo, mesa de redacción, diseño, publicidad, envío a la imprenta y entregas; con el nombre y puesto de las personas responsables de cada una de ellas.

“Es necesario fijar las horas de cierre para asegurar que cada edición llega a la calle a tiempo. (...) Estos horarios son necesarios para que no haya problemas de transportación y circulación”⁸.

Por ejemplo, un calendario de actividades para una publicación mensual podría ser así:

⁸ Tuel, Leonard; Taylor, Ron; p. cit., p. 193.

10	Revisión de la revista.	1 día	18/01	18/01	Editorial.	Editor, diseñador y responsable de ventas.	Revisión del terminado de la revista para que concuerde con lo planeado antes y durante el proceso editorial.
11	Primeras correcciones de galeras.	1 día	18/01	18/01	Editorial	Consejo editorial.	Revisión del original para detectar errores.
12	Corrección.	1 día	19/01	19/01	Editorial.	Editor y diseñador.	Corrección de los errores o mejoras detectadas por el Consejo editorial.
13	Segundas correcciones de galeras.	1 día	20/01	20/01	Editorial	Consejo editorial.	Revisión del original para detectar errores.
14	Corrección.	1 día	21/01	21/01	Editorial.	Editor y diseñador.	Corrección de los errores o mejoras detectadas por el Consejo editorial.
15	Correcciones finales de galeras.	1 día	22/01	22/01	Editorial.	Consejo editorial.	Revisión del original para detectar errores.
16	Corrección.	1 día	22/01	22/01	Editorial.	Editor y diseñador.	Corrección de los errores o mejoras detectadas por el Consejo editorial.
17	Entrega del original a imprenta	1 día	23/01	23/01	Imprenta.	Editor.	Entrega del original a imprenta para la impresión de la revista.
18	Impresión de la revista.	5 días.	23/01	27/01	Imprenta.	Impresor.	Impresión de la revista de acuerdo con lo establecido entre la editorial y la imprenta.
19	Entrega al distribuidor.	1 día.	28/01	28/01	Oficina del distribuidor.	Editor e impresor.	Entrega del producto terminado al distribuidor.
20	Distribución.	2 días	29/01	30/01	Sitios de exhibición.	Distribuidor.	Traslado de la revista a los sitios donde será exhibida para su venta.

Galerías son las “primeras pruebas de tipografía a partir del manuscrito, entregadas en largas hojas de papel, sin división de páginas”⁹.

Para elaborar una revista lo primero es detectar una necesidad y luego imaginar la solución. No es sólo tener una buena idea o pensar en una revista como reivindicadora de los espíritus o las conciencias. Lo nuestro es un negocio, la publicación se debe vender porque de esto deseamos vivir y bien; por ello debe satisfacer algo, ser necesitada por un grupo considerable, tan representativo que sea rentable.

Entonces escribimos un proyecto editorial donde mostremos, primero, trabajo de investigación mercadológica; luego una propuesta editorial, con un formato, páginas, lista de posibles anunciantes, tema, nombre, justificación comercial y editorial, secciones, tipo de producción, etcétera.

Los pasos básicos de la edición son¹⁰:

- *Adquisición*. Todo el conjunto de actividades y procedimientos que llevan a la obtención de un original, ya sea por la negociación directa con el autor, como resultado de una convocatoria o competencia para publicar una obra o como iniciativa del editor para reeditar un texto clásico. La adquisición del original es el primer paso del proceso y a menudo implica el rechazo de trabajos que no son dignos de publicarse.
- *Convenio*. Se refiere a los procedimientos legales y comerciales que se establecen entre el editor y el responsable legal de una obra. El convenio marca los términos legales que rigen los derechos de autor y los beneficios económicos que ambas partes obtendrán de la publicación de un texto. Ya sea mediante la negociación directa con el autor o con un

⁹ Villegas, Silvia; *Manual del editor*, COSNET, México, 1987, p. 70.

¹⁰ Sagastizabal; p. 158.

representante, este paso se perfila como uno de los más importantes para el buen desarrollo del proceso editorial.

- *Organización y asignación.* Son los procesos que se encargan de reunir y ordenar todos los documentos presentados por el autor. Además, esta parte incluye el establecimiento del personal encargado de manejar la futura obra publicada y llevar a cabo las labores de corrección y cuidado de la edición.
- *Revisión.* Es una de las tareas más importantes, pues corresponde a ella la corrección de estilo y la lectura rigurosa del texto, corrección de sintaxis, ortografía y gramática; además de labores de coordinación con el autor para evitar la publicación de erratas.
- *Medición y especificación de la composición tipográfica.* Se refiere a las especificaciones sobre la extensión del texto y la selección del tipo de letra. Aquí, el editor se encarga de escoger los elementos tipográficos y estilísticos que permitan mejores resultados, además de la elección de los materiales más convenientes a utilizar.
- *Ilustraciones y planeación del diseño.* Es la utilización de los recursos visuales que permiten aprovechar los espacios en blanco, realizar una planeación integral del formato del texto con número de páginas, total de espacios en blanco y cantidad de ilustraciones.
- *Estilo y corrección de originales.* La labor del editor en este paso consiste en verificar, por última vez y por partida doble, las cuestiones relativas a la presentación del texto, como pueden ser el uso de mayúsculas y minúsculas, la coordinación de ideas y el apego a las convenciones estilísticas de la casa editorial.

Como hemos dicho todo el trabajo, sólo no se puede, así pues, formemos un equipo editorial, con gente capaz aunque inexperta en los socios, para eso está la investigación, los asesores, la CANIEM. Mínimo, para la conformación de un grupo editorial suficiente necesitamos: editor, jefe de información, jefe de

redacción, diseñador, una secretaria, colaboradores externos (reporteros, dibujantes, fotógrafos), una estructura con un consejo editorial, departamento de publicidad, recursos económicos y materiales.

6.7 Descripción de funciones

Para cada puesto un manual, descripción de funciones, estudio de tiempos y movimientos y la persona adecuada. Estrictamente en la parte editorial, los puestos básicos son los siguientes:

Consejo Editorial

Ya mencionamos que puede estar formado por los socios o por quienes éstos decidan. Asimismo, hay editoriales en las cuales se incluye en éste órgano a gente de experiencia en el ramo, alguna persona considerada “líder de opinión” u otros cuya aportación a la casa sea destacada.

El Consejo Editorial es la cabeza de la organización, el órgano supremo de dirección tanto editorial como administrativa. En su interior se debaten los contenidos futuros e inmediatos, la política editorial, planean el trabajo de la organización en tiempo, son la representación legal de la misma y de relaciones públicas, en fin, su trabajo es tomar decisiones, las más importantes.

Director editorial

El editor general o director editorial es un hombre organizacional. Al frente de la edición de la revista, su labor consiste en planear, organizar, dirigir, controlar y supervisar, de principio a fin, el proceso editorial. En coordinación con el Consejo editorial define y aprueba el contenido de cada número; junto al personal de redacción, hace observaciones a la dirección; se encarga de conseguir las entrevistas, es representante de ventas, supervisa el trabajo de redacción y diseño;

elabora el presupuesto mensual de cada edición y lo administra; escribe, traduce o transcribe artículos y da el visto bueno a las pruebas de color.

Además organiza concursos, fija y autoriza el pago de las colaboraciones externas. Por si fuera poco, realiza calendarios de trabajo, elige la portada, supervisa distribución y suscripciones, cubre eventos de prensa y, por último, hace el cierre de publicidad y editorial junto con el diseñador, una persona de producción y el ejecutivo de ventas.

Se puede apoyar en personal de staff¹¹, no debe descuidar los aspectos financieros de sus operaciones y la competencia de otras empresas; propone al escritor la redacción de determinado artículo, esboza el tema, elabora anticipadamente el índice, anticipa dinero al autor; luego revisa minuciosamente el trabajo del escritor, lo corrige, sugiere cambios, los efectúa, encarga a un fotógrafo o a un dibujante las ilustraciones, escribe la editorial y diseña la portada. En suma, editar “supone la realización de una serie de tareas que tienen como finalidad el lograr que una obra se difunda entre el mayor número posible de lectores”¹².

Aunque no siempre existe un verdadero nexo entre la gestión administrativa y la dirección de la industria periodística, en una microempresa editorial el editor es el administrador de la organización. Es decir, “es posible administrar periódicos sin dirigirlos y dirigirlos sin participar en su gestión”¹³, pero en una *pyme* editorial es imposible no hacerlo. Un gerente enlaza las ideas, los empleados y sus cometidos de una manera práctica. A la dirección le compete preparar a su personal dirigirlo y prestarle oídos.

¹¹ En Administración, se considera de *Staff* a todas aquellas personas que contribuyen en algo con la organización pero no tienen un puesto definido dentro de la estructura organizacional.

¹² Arthur, Plotnik. *Los elementos de la edición, una guía moderna para editores y periodistas*. Publigraphics, México, 1989, 194 pp.

¹³ Sohn, Ardyth; et. al. *La dirección de la empresa periodística*. 1ª. Edición, Buenos Aires, Paidós Ibérica, 1988, p. 13.

El editor “es la persona responsable del manejo de las noticias, reportajes y secciones, o de todo lo concerniente a la elaboración de la revista; además, es un administrador que tiene que ver con los presupuestos, contratación o despido del personal y, en general, con todo el esquema de la elaboración del ‘producto’”¹⁴.

“Un gerente de revista es alguien que participa en su planeación por departamentos, que está implicado en la fijación y realización de un presupuesto y que contrata, supervisa y despide a los empleados”¹⁵. El gerente de una revista de hoy en día tiene que planificar su trabajo cotidiano y su propia carrera abarcando transversalmente las líneas de los distintos departamentos.

El editor puede preparar un inventario de recursos existentes y potenciales, lo cual implica el conocimiento de las limitaciones o posibilidades específicas debidas a las partidas presupuestarias o a los recursos del personal. Debe también estimular la participación del personal en la toma de decisiones, fijar un calendario, organizar cómo será dividido el trabajo y los mecanismos de verificación.

Para ser buenos editores, debemos mantenernos actualizados sobre lo que acontece en el mundo, leer las revistas profesionales, ver algún programa de libros en la televisión, asistir a presentaciones y cócteles.

Y no pueden faltar a dos o tres ferias del libro al año, porque dejan de enterarse de lo que pasa en el mundo editorial, de conocer las futuras tendencias, se desactualizan y rápidamente “salen de circulación”.

¹⁴ Tuel, Leonard; Taylor, Ron; p. 188.

¹⁵ Ibidem; p. 15.

Mesa de Información

El Jefe de Información “elabora las órdenes de trabajo diario para los reporteros, decide quién va a hacer qué y controla a todos los asistentes y ayudantes que intervienen en el cumplimiento de dichas órdenes. (...) Es por lo regular la autoridad hacia la cual un reportero tiene que responder”¹⁶:

Se encarga de mantener al día la información sobre asuntos o temas que conciernen al contenido de nuestra publicación; se relaciona con investigadores e instituciones educativas donde pueda surgir alguna noticia trascendente; asimismo con empresas y cualquier tipo de organización; ordena y agrupa la información recabada, clasificándola para su uso; crea bancos de datos y monitorea los distintos medios. La finalidad es orientar adecuadamente a los reporteros para el logro de su trabajo. En ocasiones, incluso, concreta citas para entrevistas y controla la actividad de fotógrafos para el auxilio de los reporteros. Por último, es responsable de repartir las órdenes de trabajo de acuerdo con el editor.

“El jefe de Información de un medio tiene la responsabilidad de asignar a los reporteros el trabajo de investigación que deberán realizar, y compilar todos los datos existentes o disponibles a efecto de solicitar a los reporteros la investigación a fondo de cada tópico”¹⁷.

Mesa de Redacción

“La sala de redacción es el centro del sistema nervioso. A ella llega información de diferentes formas: avisos de los informadores, mensajes de los reporteros, notas que están siendo dictadas, despachos de corresponsales alrededor del mundo”¹⁸ generalmente transmitidos por *internet*, imágenes, el trabajo de los columnistas y hasta las cartas de los lectores para su publicación.

¹⁶ Tuel, Leonard; Taylor, Ron; p. 188.

¹⁷ Canciola, Claudio y Hernández, Ricardo; *Informática en periodismo*, México, Trillas, 1992, p. 126.

¹⁸ Tuel, Leonard; Taylor, Ron; p. 25.

“Redactar es el arte de expresar nuestras ideas en forma escrita, de manera clara, precisa, ordenada y correcta, acerca de un asunto”¹⁹. Redactar es un acto comunicativo entre quien escribe y su lector y, sin entrar en la discusión de si los medios masivos son comunicativos o informativos, toda revista pretende apresar un número cada vez mayor e identificado de lectores.

El redactor, entonces, debe ajustarse a ciertas normas de redacción cuyo objetivo “primario y fundamental es conseguir una buena comunicación a través del lenguaje escrito, el trasladar nuestro pensamiento y en algunos casos nuestro sentimiento a otros –los que leen- de modo que, sin necesidad de esfuerzo personal, lo entiendan con la mayor exactitud posible”²⁰.

Su tarea es corregir los materiales en coordinación con el editor, eliminando las faltas de ortografía, los errores de dedo, dando sentido a los enunciados. En ocasiones captura los textos que otros hacen llegar por vías como el teléfono, traduce textos y colabora con Diseño en la colocación de los escritos dentro del *lay out*.

“El jefe de Redacción establecerá un proceso de jerarquización de reportajes y, dependiendo de cada medio, dará al reportero los criterios de extensión y la línea editorial que deberá seguir”²¹.

Cuando los textos carecen de un buen título o balazo, el redactor se encarga de realizarlos, llegando incluso a reescribir un texto cuando su calidad es nula. Sin duda, el rol del redactor es paradójico: al mismo tiempo que los cambios que propone deben mejorar el original, su trabajo debe permanecer invisible²².

¹⁹ Barragán Camarena, Jorge; *dieciséis sugerencias para conseguir una buena redacción*, México, Olmeca, 1992, p. 1.

²⁰ Coll-Vincent, Roberto; *Redacción y estilo*, 2ª edición, Biblograf, Barcelona, 1975, pp. 7-8.

²¹ Canciola; op. cit., p. 126.

²² Sagastizábal; p. 72.

Para cumplir con su labor se apoya en diccionarios especializados, tanto temáticos como propios de la lengua en la cual está escrito el documento, así como de una serie de manuales de corrección de estilo donde se puede encontrar una clasificación amplia de símbolos y otras herramientas de la redacción y corrección de estilo. “La herramienta fundamental del redactor son los diccionarios. Consultarlos de manera constante es indispensable para moldear la materia del escritor que es la palabra”²³.

Podríamos enlistar cualquier cantidad de diccionarios de consulta, pero los básicos son los de tipo semántico, de uso, de sinónimos y antónimos, de uso del idioma, enciclopédicos, biográficos y de especialidades.

Mesa de Diseño

Con el paso de los años el diseño se ha hecho del lugar que le corresponde. La lingüística ha transferido muchos de sus conceptos al lenguaje visual. Resume Guillermo González Ruiz: “la sintáctica estudia los signos visuales –verbales y no verbales- con relación a sí mismo, lo cual atañe a su forma significante. La semántica, los signos visuales con relación a su significado. Y la pragmática, los signos visuales en relación con sus emisores y receptores y en relación con las funciones del lenguaje”²⁴.

Diseño determina el tamaño de las páginas, el número de líneas por página, tamaño y tipo de letras y las imágenes. La tipografía “forma parte de la buena presentación externa del aspecto tipográfico de un escrito”²⁵.

Además, controla la imagen editorial de la revista (manteniendo unidad visual), supervisa que cada artículo siga una secuencia lógica, diseña páginas,

²³ Galindo, Carmen; et. all.; *Manual de redacción e investigación*, Grijalbo, México, p. 30.

²⁴ González Ruiz, Guillermo; *Estudio de diseño sobre la construcción de las ideas y su aplicación a la realidad*. Buenos Aires, Emecé, 1994. p. 72.

²⁵ Coll-Vincent, Roberto; op. cit. p. 70.

organiza el material gráfico, revisa los artículos antes de filmarse y solicita a los colaboradores las ilustraciones que hagan falta, de ser necesario las elabora.

El trabajo de estos diseñadores suele apreciarse sólo desde una perspectiva estética, sin tener en cuenta su valor comunicativo y social como organizador de las comunicaciones visuales en una sociedad²⁶.

Para Jorge Frescara es “la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a medios determinados”²⁷.

Más explícitamente dice González Ruiz: “Diseño gráfico es la disciplina que posibilita comunicar visualmente ideas, hechos y valores útiles para la vida y el bienestar del hombre, mediante una actividad proyectual en la cual se procesan y sintetizan en términos de forma y comunicación factores sociales, culturales, económicos, estéticos, tecnológicos y ambientales”²⁸.

Resulta evidente que, más allá de algunas variantes, al intentar aportar una definición de diseño gráfico no es posible dejar de lado el concepto comunicación y, más específicamente, comunicación visual.

Son tema de diseño editorial los textos, las imágenes y los espacios dejados en blanco, llamados contragrafismos. Desde las páginas en blanco hasta el espacio entre letras o interletrado, desde los márgenes hasta las sangrías colaboran en la significación del texto y en su legibilidad. “Muchas veces un espacio mayor entre párrafos está indicando un cambio de escena o un lapso de tiempo mayor en la narración. Una página de cortesía o márgenes generosos dicen mucho acerca de la importancia de una edición. Una interlínea demasiado

²⁶ Sgazitábal; p. 144.

²⁷ Frescara, Jorge; *Diseño gráfico y comunicación*. 7ª ed, Buenos Aires, Infinito, 2000. p. 13.

²⁸ González Ruiz; op. cit., p. 29.

amplia o demasiado estrecha en relación con el cuerpo de la tipografía puede hacer un texto igualmente ilegible”²⁹.

Para Sagastizábal, el diseñador deberá decidir:

- ❖ Tamaño y posición de la caja de texto.
- ❖ Distribución del texto en párrafos y columnas.
- ❖ Tipo de párrafos.
- ❖ Familias tipográficas con sus variables de tamaño, tono, inclinación y proporción.
- ❖ Jerarquías de texto y paratexto de acuerdo con la tipografía.
- ❖ Jerarquías de títulos y subtítulos.
- ❖ Longitud de la línea de texto.
- ❖ Longitud y cantidad de unidades de lectura en relación con la longitud total del texto.

La primera cuestión que tal vez deba resolverse es, por ejemplo, qué tipología de imagen conviene al proyecto en cuestión. Lo siguiente será, entonces, preguntarse acerca de la función que cumplirán las imágenes, por ejemplo: persuadir, informar, conmover, atraer. Muchas veces dos o más funciones se superponen en una imagen y, entonces, el autor o el editor suelen decidir cuál predominará.

Así como el diseño editorial es una verdadera especialidad dentro del diseño gráfico, el profesional que elija dedicarse a ella deberá distinguirse por sus conocimientos y habilidades también especiales.

Como ocurre en todas las actividades profesionales, dentro de la especialidad editorial, la elección del diseñador con el perfil adecuado para determinado proyecto forma parte del éxito del resultado.

²⁹ Sagastizábal; p. 149.

Corrección de Estilo

El Corrector de estilo revisa y analiza el documento; en ocasiones, incluso, debe hacer entendible en el propio idioma algunos textos, busca la manera de mejorar la redacción de algunas oraciones confusas (quizás añada alguna explicación o información que complete los temas tratados), o bien sugiere alguna supresión que aligere el texto.

La importancia del estilo es que da una personalidad propia a la revista, la dota de identidad. “El estilo es el hombre. Ha normas objetivas para escribir bien y son universales, válidas para todos, pero el estilo es siempre un sello personal con el cual el que escribe refleja una parte de su misma personalidad”³⁰.

“Contrariamente a lo que muchos creen, corregir el estilo no es simplemente hallar una falla ortográfica (...). Corregir estilo es revisar y analizar el documento; (...) en ocasiones, incluso traducir en el propio idioma las ideas del autor. Por eso es preciso que la persona que corrija estilo esté atenta para detectar y enmendar posibles errores, buscar la manera de mejorar la redacción de algunas oraciones confusas; quizás añadir alguna explicación o información que complemente los temas tratados; o bien para sugerir alguna supresión que aligere el texto”³¹.

El corrector le da la uniformidad y entendimiento al escrito, cuidando la expresión del autor, guardando la calidad y proyectando la personalidad de la editorial a la que representa. En el Boletín oficial del Estado Español se especifica a los correctores de estilo como “los encargados de preparar originales para su composición, velando por el idioma, para lo cual deberán poseer amplios conocimientos gramaticales y tipográficos”. Su trabajo incluye el cuidado minucioso de detalles que a veces ni el propio autor detecta. Sus herramientas

³⁰ Coll-Vincent, Roberto; p. 18.

³¹ Arias, Ana Lilia; “La corrección de estilo” en *La Jornada semanal*, agosto, 1993, p. 34.

principales son las obras de consulta especializada, todo tipo de diccionarios y libros referentes a la gramática española.

Se entiende al corrector, entonces, como la persona dedicada a la revisión profunda del material escrito, cuyas funciones se concentran en: localizar inexactitudes o incorrecciones, cuidar la sintaxis, la ortografía, la precisión de las palabras y las oraciones en general y evitar la existencia de erratas. Aplicar el estilo editorial al texto. Según Silvia Villegas es el “proceso de pulir un manuscrito ante de que pase a tipografía, prestando particular atención a la gramática, ortografía, puntuación y a la consistencia de estilo”³².

“Los correctores aplican la sintaxis y la normativa, y muchas veces normatizan, o normalizan, aplanan un texto, lo restringen de su singularidad. Por supuesto, nadie dice que no sea correcto – o más correcto lo que señalan según la gramática española, pero cuando la literatura transgrede estas convenciones de la lengua y rompe la norma o la viola y consigue un efecto buscado deliberadamente, bienvenida sea la trasgresión”³³.

6.8 Contenido

La definición de contenidos estará pensada de acuerdo con el contexto y ser los primeros en estar bien informados. Para los índices se consideran los hechos importantes presentes o que captan la atención del lector, los avances en tecnología de aparatos necesarios o interesantes para nuestros lectores; las últimas investigaciones de expertos en el tema, modificaciones legales o decisiones políticas que afecten la actividad propia o de nuestros consumidores directamente; etcétera.

³² Villegas, Silvia; op. cit., p. 67.

³³ Sagastizábal; p. 74.

Nuestra publicación puede ser temática, miscelánea o especializada, ya lo decidirá el Consejo Editorial. Pero una vez hecho, es importante definir cómo se abordarán los temas, el tipo de lenguaje, el nivel de las fuentes y las secciones.

Las secciones de la revista es la manera que tenemos de dividirla en aras de su mejor aprovechamiento, ésta debe responder a las necesidades del grupo o consumidor para el cual hemos decidido trabajar. Las secciones pueden ser fijas, semifijas, de preguntas y respuestas, artículos de fondo, reportajes, cápsulas informativas, especiales, apoyos editoriales, concursos, promociones y suscripciones. Dentro de las primeras encontramos: portada, directorio editorial, buzón, opinión.

- La **portada** es la cara de presentación; funciona como un gancho destinado a despertar el interés y la curiosidad del público. Lleva balazos.
- El **directorio** muestra los nombres y puestos de los responsables de la publicación.
- La sección **editorial** es un espacio aprovechado por la publicación para dar a conocer su punto de vista a cerca de cierto tema de interés para los lectores. “Por medio de la editorial el periódico expresa sus ideas, sus propios pensamientos, sus propias opiniones. Responde a una necesidad, tanto de parte de los propietarios del diario que se proponen influir sobre la opinión pública, como por parte del público. En muchas ocasiones el hecho en sí no tiene importancia, lo trascendental está en su significado, en sus causas, en sus consecuencias”³⁴.
- En el **buzón** el editor pretende mantener una relación d intercambio con los lectores, en él se recibe la opinión del lector sobre la revista, comentarios al contenido y sugerencias. Estar atento a los intereses de los lectores se ha convertido en algo esencial para evaluar la publicación de una revista y medir su rendimiento comercial-editorial, estimar los beneficios que

³⁴ Gaitán Orijuela, Efraín; op. cit., p. 7.

significará para la empresa en dividendos, prestigio o espacio agnado – o no cedido- dentro del mercado editorial.

- La sección **opinión** está destinada a los especialistas colaboradores de la revista.

El contenido editorial es toda aquella información escrita así como el material gráfico que conforma la revista.

6.8.1 Política editorial

El editor será el encargado de delimitar las líneas de acción editoriales. La **política editorial** es la norma que rige a una línea editorial determinada y tiene como propósito darle coherencia y unidad a la revista. Determina los criterios de contenido en una publicación, los criterios de redacción, método y forma; manejo del lenguaje, ideología, filosofía, estrategias de información. Su finalidad es definir qué somos y qué vamos a hacer.

La Política Editorial son declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento de la publicación; su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

6.8.2 Identidad visual

Los elementos de la identidad visual, para recordarlos, son:

- ❖ Logotipo. Incluye el símbolo, el texto, la tipografía y color, es decir, la constitución del nombre de la publicación y la manera como se escribe.
- ❖ En el caso de una revista incluye el lugar donde se pondrá el logotipo, respetando sus proporciones y su color oficial.
- ❖ Debemos definir también la imagen visual para cada una de las secciones.

6.9 Formato

- ✓ Es la manera de presentar la revista por parte de la empresa. Considera el tamaño de la misma, el papel, el número de tintas, el diseño de las páginas y la encuadernación. Para seleccionar el papel adecuado debemos preocuparnos por si el papel pasa por la prensa, su *imprimibilidad* o la forma en que recibe la tinta, su humedad, uniformidad, propiedades químicas, resistencia, cualidades del papel en hojas, cualidades del papel en rollo, permanencia. La selección del papel va relacionada con el objetivo del producto, y su costo es directamente proporcional a su calidad.

Cuando hablamos de tintas, nos referimos al número de ellas en los forros y en las páginas interiores, así como su calidad. De encuadernación hablamos en la primera parte, baste mencionar que preferentemente se recurre a la de caballo o pegada por el lomo.

Para determinar el formato de una página se debe tener en cuenta:

- ❖ El contenido y la cantidad de texto de esa página
- ❖ El gramaje y el formato del papel
- ❖ La presencia de imágenes (fotos, dibujos, gráficos, cuadros, mapas, etc.): formas, color y tamaños.
- ❖ Los espacios en blanco.

Entrados en la tarea editorial, el editor, el diseñador y el responsable de ventas elaboran el *Dummy*, red o cuadrícula con el contenido de todas las páginas de la revista.

6.9.1 *Dummy* o *Lay out*

Cada número de la revista, la mesa de diseño elabora, junto con el editor y un representante de ventas, el *Dummy*, esto es una especie de red donde se muestra

el uso a dar para cada una de las páginas de la publicación. Es un diagrama de cómo quedará constituida la paginación y los contenidos de la revista, marcando con una línea diagonal los espacios destinados a anuncios y con el nombre de la sección donde el espacio sea cubierto con escritos.

Para definir la distribución de las páginas de la revista se toman en cuenta los espacios para anuncios vendidos y las características de venta de cada uno, la disponibilidad de páginas para no afectar el contenido, la descentralización de la información, las ilustraciones e imágenes.

Por supuesto, se trata de la diagramación, que incluye decisiones acerca de la distribución de los párrafos, copetes, incisos, epígrafes, citas, notas, jerarquía de títulos, la tipografía con sus estilos y sus variables, la inclusión de imágenes, cuadros, diagramas y todo símbolo icónico que defina el tipo de texto de que se trate.

“La maqueta debe ser precisa en cuanto a la distribución de las medidas de corte, caja, márgenes, calles y columnas en la grilla o retícula, y en cuanto a la disposición en ésta de los elementos de diseño: imágenes y textos, tipografías de los titulares, textos principales, epígrafes y notas, paleta de colores, etc.”³⁵.

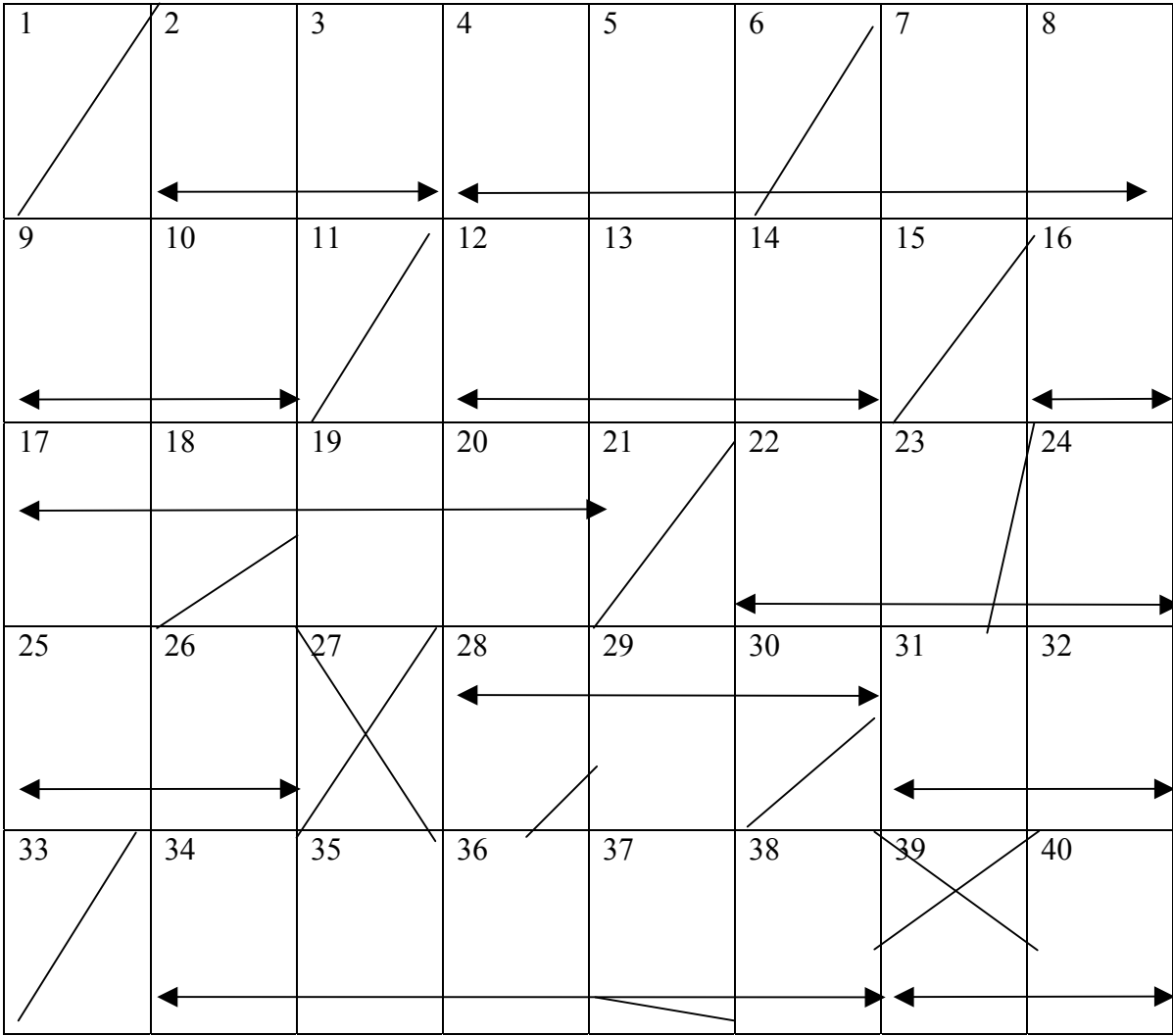
Una vez aprobada, se vuelcan sus elementos en el master del programa de armado de páginas que se va a utilizar de modo que todas las dobles páginas (la página par y la impar que le sigue) mantengan la misma estructura básica y el diseñador cuente con la paleta de colores y los estilos (tipografía) prefijados.

Nos preguntamos muchas veces si decidir sobre estas cuestiones es competencia del editor o del diseñador editorial. Nuestra intención aquí es señalar que, más allá de quién tome las decisiones, cada elección sobre los aspectos formales o visuales tendrá un significado para el lector. El editor que tenga esto

³⁵ Sagastizábal; p. 157.

claro podrá valorar el aporte del diseño editorial en su justa medida. Un buen diseñador será aquel que interprete el texto del autor y la intención del editor de tal modo que, al traducirlo al lenguaje visual, su intervención pueda pasar inadvertida en el diálogo que se establezca entre el lector y su lectura.

Para una publicación de cuarenta páginas el *Dummy* se prepara así:



La red se refiere sólo a las páginas interiores en éste caso. Todas las páginas van numeradas ya sea en la parte superior izquierda o en la inferior derecha. Las líneas diagonales representan los espacios destinados a anuncios publicitarios y ocupan el espacio acorde al tipo de anuncio pagado por el cliente. Las flechas

determinan el inicio y término de cada una de las secciones o de los artículos contenido de la revista, anotando el nombre correspondiente.

Debemos marcar la fecha de publicación, el número de la revista, año y mes. Regularmente se deja un espacio al costado o en la parte inferior para anotaciones u observaciones. Y los forros se grafican aparte. La Red es responsabilidad del Editor, del Diseñador y del responsable de ventas o de Marketing.

6.10 Control de producción

El objetivo del control de producción es coordinar todos los elementos del proceso de producción.

Cada etapa está estrechamente vinculada con las otras. El editor es el que conecta la mayoría, al menos todas las previas a la distribución de la revista. Esto no quiere decir que la comercialización no le concierna. Esta es una parte fundamental de las condiciones de contratación de los anunciantes y, también, él es responsable de haber calculado y proyectado una recuperación de la inversión acorde a las ventas finales. Él es responsable del resultado comercial: éste puede sorprenderlo favorablemente, pero, en términos ideales, si la revista es un fiasco, el editor nunca debió de haber dejado de calcular sus riesgos³⁶.

Cuando la dinámica interna de una editorial no está bien articulada la consecuencia inevitable son los compartimentos estancos: se aliena el trabajo que se transforma en una línea de producción mecánica. Ésta inercia disminuye el entusiasmo por embarcar proyectos, tomar riesgos, contratar personal nuevo y, finalmente, afecta el funcionamiento con el mundo exterior que es lo que le proporciona la materia prima, lo nutre y con quien debería siempre mantener una relación también dinámica y de prospero intercambio.

³⁶ Sagastizabal; p. 75.

CONCLUSIONES

Las organizaciones surgen por la necesidad de unir esfuerzos para lograr objetivos no alcanzables por una sola persona. Pertenecer a una es, parafraseando a Rousseau, aceptar ceder parte del talento individual en beneficio del talento colectivo para impactar a un sector o a toda la sociedad.

Una organización, sin importar su tamaño, se debe al talento de las personas que la conforman y no al revés. Pero también es necesario aceptar el desarrollo de los talentos individuales a partir de la retroalimentación con otras personas en el trabajo diario. Por tanto, lo más importante dentro de una organización son las personas, ellas dan valor a la empresa.

Cuando el objetivo de la organización es la rentabilidad y la maximización del beneficio económico, estamos en presencia de una empresa. La gestión de las organizaciones recurre a una disciplina, la Administración, que ha trascendido lo empírico, sistematiza procedimientos y reflexiona sobre su problemática específica en el ámbito académico.

El editor de una *pyme* editorial privada es un hombre de negocios encargado de los contenidos editoriales de la publicación, de escribir, corregir, contratar talento humano, vender espacios, realizar cotizaciones, de las relaciones con proveedores y distribuidores... en fin, es el administrador de los recursos materiales y financieros de la empresa, de los elementos editoriales de la revista y líder natural del talento humano.

Las reglas administrativas establecen un orden, ciertos principios que posibilitan el adecuado funcionamiento de la organización y el logro de los propósitos que se han trazado quienes la integran. El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), a su vez, proporciona una serie de

pasos a seguir en la construcción, inicial o permanente, de una organización básicos para su supervivencia.

Una adecuada administración permite organizar los recursos materiales y el talento humano de los que se dispone para la obtención de los objetivos, tanto de una empresa como de una entidad sin fines de lucro.

Como organización, una empresa –cualquiera que sea su actividad- no sólo persigue la rentabilidad y la creación de valor económico, de lo que depende su supervivencia, sino también otros propósitos, de carácter simbólico, a partir de los cuales concibe su inserción en el medio social y cultural en el que opera. En el caso de una editorial cuyo único producto es una revista, estos propósitos determinan la configuración de un medio impreso, sus características específicas y hasta la forma de promover y distribuir los ejemplares.

Asimismo, el editor satisface una demanda, pero también la induce. Produce en función de las preferencias y las necesidades del mercado, pero también debe ser audaz, intuitivo para anticiparse a los gustos, imponer autores, dar cuenta en su catálogo de incipientes tendencias y nuevas líneas de reflexión, pensamiento y creación artística.

La conformación de una empresa necesita una metodología que si bien no le garantiza el éxito, sí le permite reducir la incertidumbre y tomar decisiones con mayor certeza.

Esta metodología comienza con un estudio de mercado cuyo principal objetivo es determinar si existe o no una necesidad por satisfacer en el mercado, identificarla y estudiar al público objetivo con la demanda insatisfecha para generar un producto que pueda ser consumido.

El estudio técnico comprende la ubicación de la empresa (para lo cual se toman en cuenta aspectos como la cercanía de los insumos, del mercado y de productos similares), la distribución de los artículos dentro de la misma, el marco legal y de la industria en la que pensamos desenvolvemos. Lo importante es comprobar si podemos producir la revista o no.

Por último, el estudio económico para determinar los gastos tanto de operación como administrativos con el objetivo de definir cuánto nos costará llevar a cabo el proyecto y saber si con lo que contamos es suficiente o debemos recurrir a fuentes de financiamiento. Además, realizar estados de resultados pro forma para saber si es factible y viable el proyecto.

El modelo de organización se sustenta en la comunicación organizacional, especialidad que permite unir los conceptos teóricos y prácticos de la Administración con los de la Comunicación. En la realidad, las *mipymes* editoriales visitadas funcionan con un máximo de ocho personas como talento directamente ligado a la organización. El resto de las funciones las satisfacen con talento de *staff*.

Por supuesto, siempre es preferible contar con un especialista en cada una de las áreas de la empresa para minimizar costos y tiempo. Pero esta tesis es para estudiantes de comunicación que están por terminar la licenciatura y con recursos escasos; por tanto, considero que la gente sí indispensable es: un Editor, un Jefe de redacción, un Diseñador, un Jefe de información, dos Reporteros, dos Vendedores y un Administrador.

Conocemos las funciones de cada uno de ellos, que a eso se dediquen; sin embargo, de acuerdo a su labor deberán cubrir otras actividades. Por ejemplo, los Reporteros ser también Fotógrafos; el Administrador ser Contador, Mercadólogo y representante legal; el Diseñador será Ilustrador. El resto de las funciones serán

cubiertas por personas ajenas que ocuparán espacios como el de Corrector de estilo o, incluso, el Consejo editorial.

Los comunicólogos no somos administradores, no se nos educa como tales, pero es preciso, si se pretende establecer una pequeña empresa de tipo editorial, o cualquier otra con base en nuestros estudios, saber lo contenido en este trabajo a fin de quitar piedras en el camino que quizá desde un principio ni siquiera las vemos o sospechamos de su existencia.

ANEXOS

ANEXO 1

Terminología contable¹

Activo. Son los bienes y derechos propiedad de una empresa, tales como efectivo, los edificios, la maquinaria, el terreno, las cuentas por cobrar y todo aquello que represente un respaldo económico para la empresa ante terceros.

Activo corriente. Activos que se espera convertir en efectivo o utilizar en las operaciones corrientes de la empresa.

Activo fijo. Son los activos duraderos que se utilizan para la producción de bienes o servicios.

Activo intangible. So aquellos que benefician a la empresa debido a derechos o privilegios especiales, a diferencia de las características físicas de los activos fijos.

Balance general. Es el Estado Financiero clasificado que muestra el activo, el pasivo y el capital de una empresa, en una fecha específica.

Estado de resultados. Es el estado financiero clasificado que muestra todos los ingresos y egresos de la empresa en un periodo determinado.

Balance de comprobación. Es el estado que compara el total de todos los saldos del debe con el total de todos los saldos del haber.

Capital social. Son las aportaciones realizadas en efectivo, valores y bienes por parte de los socios. La aportación al capital puede ser la compra de maquinaria, herramientas de trabajo, equipo, edificios, financiamiento de materiales para la elaboración de sus productos, o bien para echar a andar la empresa y contar con un respaldo económico.

Ciclo contable de operaciones. Tiempo considerado para prepara los estados financieros.

Costo. Sacrificio económico que se mide en unidades monetarias, realizado para la adquisición de un activo para la empresa.

Cuenta. Es la operación que se lleva acabo durante una transacción, asignándole un número y nombre para su registro y clasificación, de tal forma que al final del

¹ Anzola Rojas, Sérvulo; *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, México, 1993, 297 pp., p. 246-250.

periodo exista un registro ordenado de todos los movimientos ocurridos en esta cuenta.

Cuentas por pagar. Son pasivos por mercancías adquiridas o servicios recibidos a crédito, deudas del negocio y deudas derivadas del negocio.

Debe. Cuando una partida se contabiliza en el lado izquierdo de una cuenta, constituye el debe, y se dice que se carga.

Haber. Cuando una partida u operación se registrar en el lado derecho de una cuenta, constituye el haber, y se dice que se abona.

Partida doble. Todas las transacciones u operaciones deben hacerse siempre dos veces. A una entrada, corresponde una salida, a un cargo un abono y viceversa.

Diario. Es el registro cronológico que muestra para cada transacción el movimiento que ocurrió o el análisis contable, registrado en su totalidad.

Ecuación contable. La ecuación contable expresa el equilibrio entre el activo, por una parte, y los derechos de los acreedores y propietarios, por otra.

Entradas. Es el dinero que recibe la empresa por la venta de un bien o servicio, aún cuando éste no se haya cobrado todavía.

Salida. Es el dinero que sale de la empresa por la compra de un bien o servicio, aún cuando este no se haya pagado todavía.

Estados financieros. So ejercicios expresados en forma específica, en los cuales se comprueba cada transacción ocurrida durante un periodo. Muestra cómo se encuentra la empresa al final de cierto periodo.

Gasto. Es lo que le costo a la empresa la producción y venta de un bien o servicio, aún cuando no haya existido una salida de efectivo.

Inventario. Es la cantidad de algo con lo que cuenta la empresa y puede ser mercancías en proceso, insumos, materia prima y mercancías de salida.

Mayor. Registro cronológico de las transacciones que se anota en una cuenta llamada T, donde los saldos positivos de los activos aparecen a la izquierda, y los saldos positivos del pasivo y capital contable aparecen a la derecha.

Obligaciones por pagar. Son pasivos respaldados por promesas por escrito, para cancelarse en una fecha futura.

Pasivo. Es la suma de todo aquello que adeuda la empresa a sus proveedores; es decir, el monto de efectivo por pagar, las cuentas por pagar, los pagarés que debe a quienes le proporcionan artículos, ya sea para la producción o venta de sus productos o servicios.

Pasivos acumulados. Son los pasivos o deudas que se han acumulado por no coincidir su pago con el fin del ejercicio.

Pasivo corriente. Son obligaciones cuyo pago vence dentro del ciclo operacional o en el término de un año.

Pasivos a largo plazo. Cuando se requieren fondos para propósitos a largo plazo como la construcción de un edificio, debe registrarse en una cuenta de pasivo conocida como deuda de largo plazo.

Registro o transacciones. Son todas las operaciones que se realizan en una empresa.

Saldo. Es el total de todos los debe y haber de las cuentas.

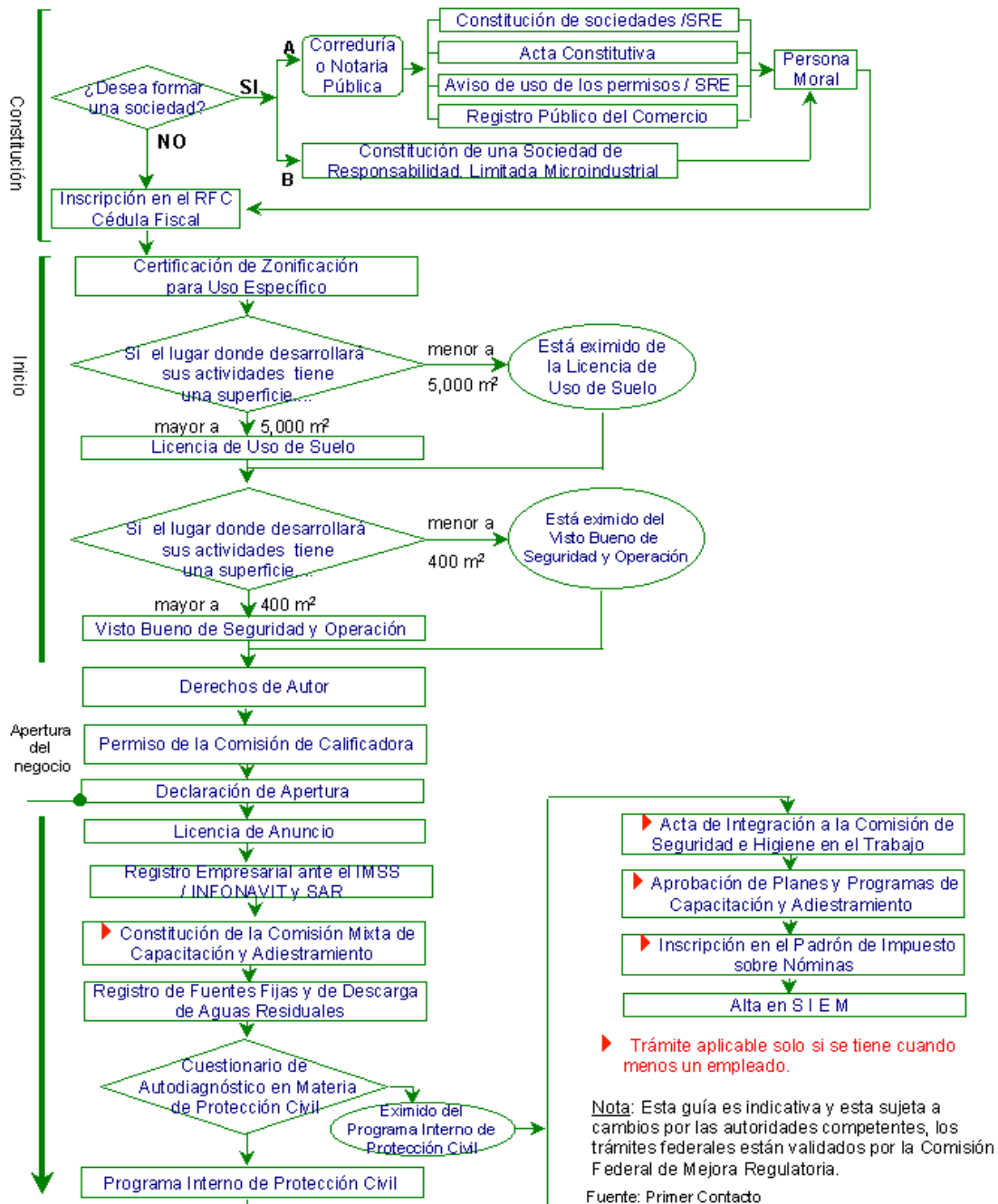
Utilidad neta. La cantidad final de un estado de resultados y la que representa el estado de todas las actividades de una empresa son la utilidad neta, cuando este resultado es negativo, se llama pérdida neta.

Utilidad retenida. Son las utilidades acumuladas que no han sido distribuidas entre los accionistas, las cuales quedan en la empresa.

Valor. Provecho o precio que se le dará al bien o servicio.

ANEXO 2

Trámites obligatorios para constituir o iniciar un negocio de: edición de periódicos y revistas



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y HEMEROGRÁFICAS

Bibliografía

1. Ackoff, Russell. *Un concepto de planeación de empresas*. México, Limusa, 1980, 157 pp.
2. Anzola Rojas, Sérvulo; *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, México, 1993, 297 pp.
3. Ávila González, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*. México, UNAM-CONEICC, 2004. 216 pp.
4. Baena, Guillermina. *Instrumentos de investigación*. 16ª reimpresión, México, Editores Mexicanos Unidos, 1994, 134 pp.
5. Bangs, David; *Cómo arrancar tu propio negocio*, 1ª. ed., Pax, México, 1999, 181 pp.
6. Barragán Camarena, Jorge; *dieciséis sugerencias para conseguir una buena redacción*, México, Olmeca, 1992.
7. Beltrán y Cruces, Raúl Ernesto, *Publicidad en medios impresos*; 2ª edición, Trillas, México, 1989.
8. Browning, B; *Análisis del papel*; Dekken, NY, 1969. 254 pp
9. Callain, Jhon; *Fabricación moderna de pulpa y papel*; 3ª. Ed; RPC, Londres, 1989. 291 pp.
10. Campbell, Federico. *El periodismo escrito*. México, Ariel, 1994, 192 pp.
11. Canciola, Claudio; Hernández, Ricardo. *Informática en periodismo*. México, Trillas, 1992.
12. CANIEM, *Actividad editorial 2000-2001. Publicaciones periódicas*, Lirio, México, 2003, 88 pp.
13. Carrillo Zalce, Ignacio. *Prácticas comerciales y documentación*. 24ª. Edición, Banca y comercio, México, 1995, 414 pp.
14. Castillo Coria, Manuel. *Organización administrativa y contable de una productora de revistas*. Tesis, México, UNAM, FCE, 1987, 49 pp.
15. Código de Comercio y Leyes complementarias, 1ª. Ed., Delma, México, 2003, 162 pp.

16. Cohen, Morris; Ángel, Ernesto. *Introducción a la lógica y al método científico 2*. Buenos Aires, Amorrortu, 1983, 287 pp.
17. Coll-Vincent, Roberto; *Redacción y estilo*, 2ª edición, Biblograf, Barcelona, 1975, 73 pp.
18. *Diccionario enciclopédico Éxito*, T. I, Océano, España.
19. Drucker, Peter; *La gerencia de empresas*, Hermes Buenos Aires, México, 1984, 506 pp.
20. Fischer, L. *Introducción a la investigación de mercados*, McGraw-Hill, México.
21. Frescara, Jorge; *Diseño gráfico y comunicación*, 7ª edición, Buenos Aires, Infinito, 2000, pp. 127.
22. Gaitán Orijuela, Efraín. *La clave del éxito periodístico*. Barcelona, Herder, 1965.
23. Galindo, Carmen; et. all.; *Manual de redacción e investigación*, Grijalbo, México, 1997, 365 pp.
24. García Mines, Eduardo; *Introducción al estudio del derecho*, Porrúa, México, 1979.
25. García Rodríguez, Salvador; *Derecho mercantil*, Porrúa, México, 1997, 297 pp.
26. González Ruiz, Guillermo; *Estudio de diseño sobre la construcción de las ideas y su aplicación a la realidad*, Buenos Aires, Emecé, 1994, p. 447.
27. Jany, José Nicolas; *Investigación integral de mercados. Un enfoque para el Siglo XXI*; McGraw-Hill, México.
28. Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Weihrich, Heinz. *Administración*, 8a. edición; Ed. Mc Graw Hill; México, 1985, 758 pp.
29. Ley General de Sociedades Mercantiles 2002. Sista, México, 2002, 112 pp.
30. López de Zuazo, Antonio. *Diccionario del periodismo*. Pirámide, Madrid, 1977, 243 pp.
31. Luhmann, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. México, UIA/ITESO/Anthropos, 1996. 303 pp.
32. Mc Closkey, James. *El periodismo industrial*. Ed. Zeus, Barcelona, 1960, 405 pp.
33. Morín, Edgar, “La noción de sujeto” en Fried Schnitman, Dora (comp). *Nuevo paradigma. Cultura y subjetividad*, Buenos Aires, Paidos, 2002. 456 pp.
34. Oseguera, Eva. *Taller de lectura y redacción I*. Publicaciones cultural, México, 1982.

35. Padilla; *Contabilidad Administrativa*, Mc Graw Hill, México, 1998, 547 pp.
36. Pérez Priego, Miguel Ángel; *La edición de textos*, Síntesis, España, 175 pp.
37. Pfeffer, Jeffrey. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México, Oxford, 2000. 346 pp.
38. Plotnik, Arhur. *Los elementos de la edición, una guía moderna para editores y periodistas*. Publigraphics, México, 1989, 194 pp.
39. Porter, Michael; *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; Continental, México, 1982, 407 pp.
40. Ramírez, Francisca; *Manual de gramática estructural*, 1ª edición, Escuela Normal Superior, UAGro., Chilpancingo, 1980, 111 pp.
41. Ramírez Padilla, David Noel; *Contabilidad Administrativa*, 6ª edición, McGraw-Hill, México, 2002, 601 pp.
42. Reyes Coria, Bulmaro; *Metalibro. Manual del libro en la imprenta*, 2ª edición, UNAM, México, 1999, 112 pp.
43. Roberts, J, *Química del papel*, Blackie, E. U. A., 1991, 172 pp.
44. Sagastizábal, Leandro de; Esteves, Fernando, comps; *El mundo de la edición de libros*; ed. Piados, México, 2002, 268 pp.
45. Salazar, Jorge. *Cómo iniciar una pequeña empresa*. 2ª edición, CECSA, México, 2001, 162 pp.
46. Samuelson; *Economía*, 16a. Ed., McGraw-Hill, México, 771 pp.
47. Schiffrin, Andrés; *La edición sin editores*, 1ª edición, Era, México, 2000, 97 pp.
48. Senge, Peter. *La quinta disciplina*. España, Granica, 1997, 490 pp.
49. Sohn, Ardyth; et. all. *La dirección de la empresa periodística*. 1ª. Edición, Buenos Aires, Paidós Ibérica, 1988, 154 pp.
50. Stanton; et. all.; *Fundamentos de marketing*. 11ª edición, México, Mc Graw-Hill, 2001, 707 pp.
51. Surmanek, Jim; *Una guía fácil y rápida para la planificación de medios*, Eresma, Madrid, 1982, 154 págs.
52. Tuel, Leonard; Taylor, Ron; *Sala de redacción*, Gernika, México, 1985, 209 pp.
53. Villegas, Silvia; *Manual del editor*, COSNET, México, 1987, 79 pp.

Hemerografía

54. Arias, Ana Lilia; “La corrección de estilo” en *La Jornada semanal*, agosto, 1993.
55. Avances Banacci #57, vol. 7, febrero, 2001.
56. Dorantes, Patricia; Ontiveros, Javier; “La importancia del derecho en las organizaciones del siglo XXI”; en *Emprendedores*, FCA, UNAM, Julio- Agosto, 2002.
57. Huerdo Lange, Juan; “Franquicias, el mito del emprendedor”, en *Revista Expansión*, 16 de octubre de 1991.
58. Nolasco, Adriana; “El nombre es lo que cuenta” en *ABCebra*, año X, NO. 121, marzo, 2002.
59. Ram Subramanian, Nirmala Fernández y Earl Harper, “Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and their Relationship to performance”, en *Management International Review*, Vol. 33, no. 3, 1993.